



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
PIURA**

Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela Profesional de Administración



TESIS

**“MOTIVACIÓN LABORAL Y COMPROMISO
ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL
CETICOS PAITA”**

Presentada por:

Br. Karen Guisella Córdova Córdova

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Línea de Investigación: Recursos Humanos

Piura, Perú

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**



TESIS

**“MOTIVACIÓN LABORAL Y COMPROMISO
ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL
CETICOS PAITA”**

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADA EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

Br. KAREN GUISELLA CÓRDOVA CÓRDOVA
TESISTA

DR. JORGE NELSON RODRÍGUEZ RIVERA
ASESOR

Piura, Perú

2 0 1 8

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**



TESIS

**“MOTIVACIÓN LABORAL Y COMPROMISO
ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL
CETICOS PAITA”**

APROBADA EN CONTENIDO Y ESTILO POR

.....
DR. RICARDO BAYONA ESPINOZA
PRESIDENTE DEL JURADO AD HOC

.....
MG. JULIO VASQUEZ SEMINARIO
SECRETARIO DEL JURADO AD HOC

.....
DR. DAVID NORIEGA SAAVEDRA
VOCAL DEL JURADO AD HOC

Piura, Perú

2 0 1 8



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 041-2018-UNP-FCCAA-UI

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por la señorita **Bachiller KAREN GUISELLA CORDOVA**, denominado: **"MOTIVACION LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL CETICOS PAITA"**, asesorada por el **DR. JORGE NELSON RODRÍGUEZ RIVERA**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, la declaran:

APROBADA ☒

DESAPROBADA ☐

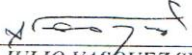
Con la mención de:

Buena

- () En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.
- ☒ En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 22 de Agosto de 2018.


DR. RICARDO BAYONA ESPINOZA
Presidente


DR. JULIO VASQUEZ SEMINARIO
Secretario


DR. DAVID NORIEGA SAAVEDRA
Vocal

DEDICATORIA

A DIOS, quien cada mañana me regala una vida maravillosa, abriéndome nuevos caminos los cuales sé que los recorreré de su mano.

A mi madre, quien con su extraordinaria actitud, firme apoyo y amor indiscutible; me ha enseñado durante toda mi vida, que para alcanzar los sueños se debe insistir, persistir, resistir y nunca desistir de ellos.

A mis hermanas y hermano, quienes con sus consejos me motivan a que no me falte el camino que me llevará al éxito, la fuerza para levantarme, el amor que me humaniza y la razón que me equilibra.

A los que siguen conmigo y a los que se han ido, muchas gracias por alentarme a culminar con éxito esta meta que me he propuesto.

AGRADECIMIENTOS

Las célebres frases de Louis L. Holtz “La capacidad consiste en lo que usted es capaz de hacer. La motivación determina lo que usted hace. La actitud determina lo bien que lo hace” y “Siempre hacer lo correcto, comprometerse con la excelencia y mostrar a la gente verdadero interés. Estas virtudes conducen a la confianza, compromiso y amor”; despertaron en mí un interés para realizar, inicialmente a través del Anteproyecto, un estudio sobre la motivación laboral y su influencia en el compromiso organizacional en los trabajadores de la entidad objeto análisis, que finalmente se convirtieron en esta Tesis.

El apoyo de la Universidad Nacional de Piura, me ha permitido desarrollar y culminar con éxito la presente Tesis y, tengo una deuda especial con el Jurado Ad Hoc, nombrado en Sesión Ordinaria de Consejo de Facultad de Ciencias Administrativas, quienes estudiaron, observaron y comentaron partes de ésta: Dr. Ricardo Bayona Espinoza, al Mg. Julio Vásquez Seminario y al Dr. David Noriega Saavedra.

Mi más profunda gratitud con mi Asesor de Tesis, el Dr. Jorge Nelson Rodríguez Rivera, por su aliento crucial en todo momento y por compartir sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de ésta.

Gracias también a todos los maestros que me guiaron en la realización de este proyecto, a mis amigos y amigas, a quien creyó en mí y me regaló sentimientos verdaderos y sinceros siempre con una sonrisa y a todos quienes me supieron apoyar.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, en cumplimiento con las normas establecidas en el reglamento para la obtención del título profesional mediante tesis en las diferentes facultades de la Universidad Nacional de Piura, presento a vuestra consideración el presente trabajo de tesis, titulado: *Motivación Laboral y Compromiso Organizacional en los trabajadores del CETICOS Paita*, el cual tiene como propósito principal determinar la relación entre estas variables.

Dada las condiciones socio económicas, Latino América y, en especial Perú, se encuentran pasando por una etapa de explosión comercial y un crecimiento acelerado de los mercados; pasando por una sociedad capitalista a una sociedad talentista. De ahí que cada vez son más las empresas que se preocupan por tener un personal altamente capacitado y entrenado reconociendo que sus colaboradores son clave para su éxito y saben que su motivación y el compromiso son fundamental para determinar su desempeño laboral y alcanzar las metas trazadas.

La presente investigación está concebida bajo enfoque descriptivo – correlacional, de diseño transeccional No experimental, cuya hipótesis general se centró en la siguiente proposición: *La motivación laboral influye directamente en el compromiso organizacional de los trabajadores del CETICOS Paita*.

El presente trabajo se encuentra dividido en cuatro capítulos. En el primer capítulo se esbozó la introducción. El segundo capítulo trata sobre las teorías existentes de la motivación laboral y el compromiso organizacional; del mismo modo se da a conocer los antecedentes del presente trabajo. El tercer capítulo versa acerca de la metodología de la investigación, en el que se describe el tipo, nivel y diseño de la investigación, las hipótesis, las variables, la operacionalización, la población de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados y, finalmente, el tipo de análisis de datos. Por último, en el cuarto capítulo se muestra los resultados obtenidos, dados en tablas y figuras representativas.

Del mismo modo, en este capítulo se muestra la discusión, en la que se interpretan y analizan los resultados obtenidos conjuntamente trabajados con autores considerados en los antecedentes, verificando las hipótesis. Seguidamente se muestran las conclusiones y recomendaciones.

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación existente entre la Motivación Laboral y el Compromiso Organizacional en los trabajadores de la entidad CETICOS Paita. La muestra estuvo compuesta por 22 trabajadores. El tipo de investigación empleado fue descriptivo-correlacional, asimismo el diseño de investigación fue el no experimental, de corte transeccional. Los instrumentos utilizados fueron: la Escala de Motivación Laboral, elaborada por McClelland (1961) y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1990). Los resultados obtenidos confirman la hipótesis general de que existe una correlación positiva, muy fuerte y significativa de la Motivación de McClelland sobre el Compromiso Organizacional ($Rho = 0.898$), es decir, a mayor Motivación laboral, mayor Compromiso Organizacional.

Palabras clave: Motivación Laboral, Realización o logro, poder, afiliación, Compromiso Organizacional, Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuación, Compromiso Normativo.

ABSTRACT

The present investigation was carried out in order to determine the relationship between the Work Motivation and the Organizational Commitment in the workers of the CETICOS Paita entity. The sample consisted of 22 workers. The type of research used was descriptive-correlational, and the research design was non-experimental, of a transectional nature. The instruments used were: the Work Motivation Scale, elaborated by McClelland (1961) and the Organizational Commitment Scale of Meyer and Allen (1990). The results obtained confirm the general hypothesis that there is a positive, very strong and significant correlation of the McClelland Motivation on the Organizational Commitment ($Rho = 0.898$), that is to say, the higher the Work Motivation, the greater the Organizational Commitment.

Keywords: Work Motivation, Achievement or achievement, power, affiliation, Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuation Commitment, Normative Commitment.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
PRESENTACIÓN	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INDICE GENERAL	x
INDICES DE CUADROS	xii
INDICE DE FIGURAS	xii
INDICE DE ANEXOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	5
1. MARCO TEÓRICO Y EMPÍRICO	5
1.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO	5
1.1.1. Antecedentes internacionales	5
1.1.2. Antecedentes nacionales	7
1.1.3. Antecedentes locales	12
1.2. MARCO TEÓRICO	13
1.2.1. Administración de recursos humanos	13
1.2.1.1. Definición	13
1.2.1.2. La importancia de la administración de recursos humanos	14
1.2.1.3. Los nuevos papeles de la administración de recursos humanos	14
1.2.1.4. Objetivos de la administración de recursos humanos	15
1.2.1.5. Proceso de la administración de recursos humanos	18
1.2.1.6. Gestión del talento humano	19
1.2.1.7. Importancia de la gestión del talento humano	21
1.2.2. Motivación Laboral	22
1.2.2.1. Definición	22
1.2.2.2. Importancia de la motivación	24
1.2.2.3. Tipos de motivación	25
1.2.2.4. Teorías de la motivación	29
1.2.2.5. Teoría motivacional de McClelland	30
1.2.2.6. Importancia de la teoría motivacional de McClelland	31
1.2.3. Compromiso organizacional	32
1.2.3.1. Definición	32
1.2.3.2. Importancia del compromiso organizacional	35
1.2.3.3. Componentes del Modelo de compromiso organizacional	35
1.3. MARCO LEGAL	42
1.4. MARCO INSTITUCIONAL	45
1.4.1. Reseña histórica de CETICOS Paíta	45
1.4.2. Estructura Orgánica	47
1.4.3. Ubicación	48
1.4.4. Conectividad existente	49
1.4.4.1. Vía terrestre	49
1.4.4.2. Vía aérea	51
1.4.4.3. Vía Marítima	52
1.4.5. Infraestructura	52
1.4.6. Aspectos operativos	53
1.4.6.1. Requisitos para ingresar al CETICOS Paíta	54
1.4.6.2. Beneficios de estar instalado en el CETICOS PAITA	55
1.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	57
CAPÍTULO 2	58
2. MATERIALES Y MÉTODOS	58
2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	58
2.1.1. Descriptiva	58

2.1.2. Cuantitativa.....	58
2.1.3. Correlacional.....	58
2.1.4. Transversal.....	59
2.2. MODELO TEÓRICO.....	59
2.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	59
2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	59
2.5. TIPO Y TÉCNICAS DE MUESTREO.....	61
2.5.1. Población.....	61
2.5.2. Muestra.....	61
2.5.3. Muestreo.....	61
2.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	61
2.7. VARIABLE A ESTUDIAR.....	62
2.7.1. Variable 1: Motivación laboral.....	62
2.7.2. Variable 2: Compromiso organizacional.....	62
2.7.3. Operacionalización de las variables.....	64
CAPÍTULO 3.....	65
3. RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	65
3.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
3.1.1. Frecuencia de motivación de McClelland según género.....	65
3.1.2. Frecuencia motivación de McClelland según edad.....	67
3.1.3. Frecuencia de compromiso organizacional según género.....	68
3.1.4. Frecuencia de compromiso organizacional según edad.....	70
3.1.5. Grado de relación entre la teoría de motivación laboral de McClelland y el Compromiso Organizacional.....	72
3.1.6. Correlación de la motivación laboral y compromiso organizacional.....	74
3.1.7. Grado de relación entre la dimensión de motivación de realización o logro y el compromiso organizacional en la entidad CETICOS PAITA.....	74
3.1.8. Correlación entre la dimensión de la motivación de realización o logro y el compromiso organizacional.....	76
3.1.9. Grado de relación entre la dimensión de motivación de poder y el compromiso organizacional.....	76
3.1.10. Correlación entre la dimensión de la motivación de poder y el compromiso organizacional.....	78
3.1.11. Grado de relación entre la dimensión de la motivación de afiliación y el compromiso organizacional.....	78
3.1.12. Correlación entre la dimensión de la motivación de afiliación y el compromiso organizacional.....	80
3.1.13. Grado de relación entre los componentes de la motivación de McClelland y los componentes del compromiso organizacional.....	80
3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	82
3.3. PROPUESTA DE MEJORA.....	94
CONCLUSIONES.....	99
RECOMENDACIONES.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXOS.....	115

INDICES DE CUADROS

Cuadro 1.1 Teorías de motivación	30
Cuadro 1.2 Los modelos multidimensionales del compromiso organizacional	41
Cuadro 2.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	60
Cuadro 2.2 Operacionalización de las variables	64
Cuadro 3.1 Frecuencia general de motivación según género	65
Cuadro 3.2 Frecuencia general de motivación según edad	67
Cuadro 3.3 Frecuencia general de compromiso organizacional según género	69
Cuadro 3.4 Resultados generales de compromiso organizacional según edad.....	71
Cuadro 3.5 Niveles de compromiso organizacional según motivación laboral de McClelland..	73
Cuadro 3.6 Correlación de la motivación laboral y compromiso organizacional	74
Cuadro 3.7 Niveles de compromiso organizacional según la motivación del logro	75
Cuadro 3.8 Compromiso organizacional y motivación de logro.....	76
Cuadro 3.9 Niveles de compromiso organizacional según poder	77
Cuadro 3.10 Correlación de la dimensión de motivación de poder y el compromiso organizacional	78
Cuadro 3.11 Relación entre la dimensión de la motivación de afiliación y el compromiso organizacional	79
Cuadro 3.12 Correlación del compromiso organizacional y afiliación.....	80
Cuadro 3.13 Relación entre los componentes de la motivación McClelland y los componentes del compromiso organizacional	81
Cuadro 3.14 Comparativo de Resultados.....	83
Cuadro 3.15 Acciones para la motivación laboral	96
Cuadro 3.16 Acciones para el compromiso organizacional	98

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo del Proceso motivacional.....	28
Figura 1.2 Organigrama CETICOS Paita.....	48
Figura 1.3 Mapa de ubicación de CETICOS Paita.....	49
Figura 3.1 Frecuencia general de motivación laboral según género	66
Figura 3.2 Frecuencia general de motivación laboral según género	68
Figura 3.3 Frecuencia general de compromiso organizacional según género.....	69
Figura 3.4 Resultados generales de compromiso organizacional según edad.....	71
Figura 3.5 Distribución del compromiso organizacional según la motivación de McClelland ..	73
Figura 3.6 Distribución de compromiso organizacional según motivación de logro.....	75
Figura 3.7 Distribución de compromiso organizacional según poder.....	77
Figura 3.8 Distribución del compromiso organizacional según afiliación.....	79

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta de motivación laboral.....	115
Anexo 2 Encuesta de compromiso organizacional.....	116
Anexo 3 Análisis de fiabilidad	117
Anexo 4 Resultados generales de género.....	119
Anexo 5 Resultados generales de edad	120

INTRODUCCIÓN

Hace 80 años, las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes; como los médicos y los abogados que trabajan por cuenta propia, el labrador, el almacenista de la equina, etc. A pesar de haber existido siempre el trabajo en la historia de la humanidad, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que tuvo su inicio hace muy poco tiempo (Alonso Murguía, Ocegueda Melgoza, & Castro Medina, 2006, pág. 26).

Este siglo XXI que entró tan rápidamente que en poco tiempo llegó a su primera década, se ha caracterizado por la cantidad de cambios que se han dado en todos los ámbitos: político, económico, sociocultural, tecnológico y, por supuesto, físico, si consideramos no solamente los efectos de la contaminación ambiental, sino también del calentamiento global. Estos cambios han sido muchos, dramáticos y rápidos, lo que significa que, para las organizaciones, el entorno en el que tienen que competir para sobrevivir es cada vez más difícil y complejo. No sin razón se le ha llamado a la época que vivimos la “modernidad líquida”, por su semejanza con el agua, cuya forma y condiciones cambian constantemente (Andrade, 2011, pág. 28).

En este contexto, las organizaciones de todo el mundo están involucradas en una intensa campaña para aumentar la productividad y ganar la batalla por la competitividad internacional. La atención se centra en la intensificación de las estrategias de gestión convencionales, como la racionalización de las operaciones, la investigación y el desarrollo, las tecnologías de la información, el desarrollo de productos, planes de marketing innovadores y, por supuesto, la mejora de la gestión de recursos humanos. En este sentido, las estrategias dependen, cada vez más, de reforzar la competitividad de la organización y de crear equipos de trabajo comprometidos y ello coloca a la administración de personal en un papel central (Dessler, 2001, pág. 19).

El recurso humano en las organizaciones necesariamente se ven influenciados por una serie de aspectos ya sean internos o externos que repercuten de forma positiva o negativa la operatividad de la misma. En relación a esto se puede considerar que dentro de un ámbito interno abarca: los sentimientos, las emociones, las percepciones y las actitudes, que dependen directamente de aspectos propios del

colaborador; por su parte en el externo comprende el ámbito laboral, beneficios sociales, remuneración, estatus social, relación con las autoridades y otros trabajadores, entre otros factores propias del contexto empresarial (Castillo, 2014) citado por (Godoy Mena, 2017, pág. 14).

Por este motivo, las organizaciones del siglo XXI están apostando por la capacitación, el desarrollo, la carrera, la motivación y el compromiso de las personas (Araujo Montahud & Brunet Icart, 2012). Estos dos últimos conceptos ocupan hoy en día una posición central, debido a que son cada vez más las organizaciones que comprenden que la motivación supone el compromiso, con el objetivo en común y la focalización del esfuerzo en las tareas a realizar.

Cuando una persona se encuentra motivada, se orienta hacia la meta, persiste y sobrepasa las dificultades que limitan su camino hacia el logro de dicha meta; es decir las personas elevadamente motivadas tienden a comprometerse de modo más intenso con sus acciones. A partir de esta premisa y, conscientes de la importancia que la motivación y el compromiso organizacional suponen para la organización, los estudios científicos de diferentes ramas han intentado explicar cuál es el soporte de estas conductas.

Es por esto que, la motivación de las organizaciones de incrementar niveles de compromiso se fundamenta en que el compromiso es un factor de valor para la competitividad sostenible de las organizaciones (Alamillo & Villamor, 2002). En este sentido, la motivación y el compromiso se fundan en un sentir profundo. Ello no se puede imponer desde una relación jerárquica. Eso sí, se puede estimular en el trabajo diario, a partir de las conversaciones, los hábitos que se comparten con los compañeros de labor (Claro, junio 2011).

Por lo expuesto, a través del presente estudio y, comprendiendo la inclinación de las organizaciones del presente siglo y, considerando la evidencia teórica y empírica propuesta por diversos autores, la presente investigación se orienta a precisar el sentido e intensidad de la relación entre las variables de Motivación Laboral y Compromiso Organizacional. Para efectos de la presente investigación, se ha tomado en consideración la teoría de la Motivación de McClelland y la teoría del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. Si bien, existen investigaciones previas que asocian

estas dos variables, aún es escaso el volumen de información. Todo ello, ilumina a la necesidad de realizar un estudio de tipo descriptivo-correlacional de diseño No experimental de corte transeccional.

Con la finalidad de conocer la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de la entidad CETICOS Paita, la presente investigación se inició con las siguientes interrogantes: General: ¿Cuál es la relación entre la teoría de motivación laboral de McClelland y el compromiso organizacional en la entidad CETICOS Paita? Específicas: (a) ¿Cuáles son los factores de la motivación laboral de McClelland en la entidad CETICOS Paita? (b) ¿Cuáles son los componentes del compromiso organizacional en los trabajadores de la entidad CETICOS Paita? (c) ¿Cuál es la relación que existe entre los factores de la teoría motivación laboral de McClelland y los componentes del compromiso organizacional en la entidad CETICOS Paita?

La investigación se justifica porque permitirá a los Directivos de la entidad CETICOS Paita disponer de información para la toma de decisiones de personal, utilizando la motivación con sus trabajadores y logrando un mejor compromiso en sus puestos de trabajo y en la entidad en general, y así generar una mejor calidad humana y, en sus servicios de manera equitativa con sus empleados.

Asimismo, el estudio es importante porque los hallazgos permitirán respaldar o no, las teorías que dan cuenta que la motivación laboral se relaciona con el compromiso organizacional.

Por otra parte, para responder a las interrogantes de la investigación antes mencionadas se desarrollaron objetivos en dos niveles: general y específicos. El objetivo general se formuló como: “Conocer la relación que existe entre la teoría de motivación laboral de McClelland y el compromiso organizacional en la entidad CETICOS Paita.” Los objetivos específicos se enunciaron como: (a) Determinar los factores de la teoría motivacional laboral de McClelland en la entidad CETICOS Paita. (b) Determinar los componentes del compromiso organizacional en los trabajadores de la entidad CETICOS Paita. (c) Conocer la relación entre la teoría motivacional laboral de McClelland y los componentes del compromiso organizacional, en la entidad CETICOS Paita.

Del mismo modo y manteniendo la estructura de las preguntas y los objetivos se concibieron hipótesis de trabajo, a nivel general y a nivel específico. La hipótesis general se redactó como: “La motivación laboral influye directamente en el compromiso organizacional de los trabajadores de la entidad CETICOS Paita”, mientras que las hipótesis específicas fueron: (a) La motivación laboral no influye de manera directa en el compromiso organizacional de los trabajadores de la entidad CETICOS Paita. (b) No existe una correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de la entidad CETICOS Paita.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO Y EMPÍRICO

1.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

En el trabajo de investigación se realizó un análisis profundo de documentos de investigación en fuentes bibliográficas y trabajos de investigación (tesis) referentes al objeto de estudio, presentamos los siguientes antecedentes investigativos:

1.1.1. Antecedentes internacionales

(D'Anello Koch, 1994) en el estudio titulado: “Motivación del logro, actitud hacia el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional”, publicada en la Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Colombia Salom de Bustamante. En este estudio se evaluó el efecto de la Motivación de Logro sobre el compromiso organizacional. Se hipotetizó un efecto directo y uno indirecto mediado por la actitud hacia el trabajo y la satisfacción laboral. Los sujetos fueron 163 trabajadores de una planta química. Todos de sexo masculino. El análisis de los datos se realizó mediante la técnica estadística del Análisis de Pasos. Los resultados dieron apoyo a las hipótesis formuladas.

(Pérez R., 1999) en su tesis titulada: “Relación entre la motivación y el compromiso del individuo con la organización”, desarrollada en la Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Ciencias Económicas y Sociales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Especialidad de Relaciones Industriales, Caracas, Venezuela, para obtener el título profesional de Licenciado en Relaciones Industriales. En el trabajo investigado se determinó la relación entre la motivación laboral y el compromiso con la organización, en el personal de una empresa multinacional de equipos y servicios de información. Basándose en la teoría de los motivos aprendidos y un enfoque teórico sobre el compromiso organizacional, se seleccionaron dos instrumentos: el inventario de motivaciones sociales y la escala de compromiso organizacional. El

inventario de motivaciones sociales mide la motivación de poder, motivación de logro y motivación de afiliación, mientras que la escala de compromiso permite medir los aspectos afectivos, normativos y de continuidad con la organización. 92% del personal de un total de 183 aceptaron participar voluntariamente en el estudio y complementaron total o parcialmente los instrumentos y un formulario sobre información bibliográfica. Se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre la motivación y el compromiso organizacional. Específicamente, el motivo de afiliación influye sobre el compromiso organizacional. Diseñar experiencias que contribuyan a aumentar el motivo de afiliación entre los miembros del personal puede influir favorablemente en su compromiso con la organización.

(Pedroza Rivas, 2007) en su tesis titulada: “Compromiso organizacional, motivación de logro y satisfacción laboral de trabajadores públicos en Caracas”, desarrollada en la Universidad Simón Bolívar, Decanato de Estudios de Postgrado, Maestría en Psicología, Caracas, Venezuela, para optar el grado de Magíster en Psicología. En el trabajo de investigación se estableció la relación existente entre el compromiso organizacional, la satisfacción con el trabajo y la motivación de logro, en una muestra de 207 trabajadores, de un total de 607, de una empresa de servicios públicos de Caracas, a fin de profundizar en la relación entre estas variables, enriquecer las investigaciones que se han realizado en este campo en Venezuela y dar aporte a las empresas para desarrollar programas que apoyen su efectividad. El análisis correlacional realizado arrojó como resultado, que a nivel general, no existe correlación significativa entre Motivación de logro, Satisfacción laboral y Compromiso organizacional. Mientras que, entre estas dos últimas variables, la relación dio una asociación baja. A nivel particular de la muestra estudiada, los resultados obtenidos dan cuenta de que los trabajadores pertenecientes a la organización participante, poseen niveles moderados de motivación de logro, específicamente para eficiencia, excelencia, asertividad y apoyo afectivo; altos niveles de satisfacción laboral, en lo referente a la naturaleza del trabajo, compañeros y supervisión y niveles medios de compromiso

organizacional, especialmente en el componente afectivo. Los resultados, de las correlaciones, permiten inferir la necesidad de profundizar en el futuro en análisis detallados de los subcomponentes de las dimensiones estudiadas, para identificar relaciones más específicas.

1.1.2. Antecedentes nacionales

(Pérez Tapia , 2014) en su tesis titulada: “Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas”, desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Psicología Social, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Lima, Perú, para obtener el título profesional de Licenciatura en Psicología Social. En el trabajo investigado se pretendió precisar el sentido e intensidad de la relación entre la motivación y compromiso organizacional en contexto sociodemográfico y organizacional específico. Al asociar las variables psicológicas estudiadas con las variables socioeconómicas y organizaciones; y comparar los dos grupos de estudio se observó diferencias significativas entre ellos.

(Alvarado Benavides & Mejía López, 2015) en su tesis titulada: “Compromiso Organizacional y Motivación Laboral en los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz-Ancash 2014”, desarrollada en la Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, Lima Norte, Perú, para obtener el grado de Magister en Gestión Pública. La investigación tuvo como problema general ¿Cuál es la relación que existe entre el compromiso organizacional y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaraz 2014? y como objetivo general determinar la relación entre el compromiso organizacional y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaraz 2014. La investigación fue de tipo básica, de naturaleza descriptivo – correlacional, el diseño fue no experimental y de corte transversal. La muestra fue no probabilística y asciende a 60 trabajadores de la municipalidad de Huaraz, a los cuales se aplicaron la escala psicométrica de Likert, tanto para la variable: compromiso organizacional de Allen y Meyer y la variable motivación laboral de Pazos (2008). Se utilizó el coeficiente

estadístico Rho de Spearman, dentro de los hallazgos se encontró que existe relación entre el compromiso organizacional y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaraz. Se obtuvo un coeficiente de correlación moderado de $r = 0.659$, con una $p = 0.000$ ($p < .01$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Los resultados que se obtuvieron son datos relevantes para el análisis de las relaciones y las correlaciones entre las diferentes variables en estructuras organizacionales, sociales y cotidianas cambiantes, que explican el compromiso organizacional y la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz.

(Alegre Bravo & Rojas Torres, 2015) en su tesis titulada: “Motivación laboral y compromiso organizacional en colaboradores del área logística de una empresa metálica de Lima”, desarrollada en la Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Humanidades, Carrera de Psicología, Lima, Perú, para obtener el título profesional de Licenciatura en Psicología. El objeto de estudio era demostrar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en colaboradores de la empresa Metálica de Lima. Los resultados determinaron que existe una relación directa y estadísticamente significativa entre las variables de estudio y sus correspondientes dimensiones. También se efectuó el análisis de diferencia en motivación laboral y compromiso organizacional según género encontrando diferencias menores.

(Godoy Mena, 2017) en su tesis titulada: “Motivación laboral y compromiso organizacional en el personal de una empresa del sector manufactura de la ciudad de Lima, 2017”, desarrollada en la Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Psicología, Facultad de Humanidades, Lima Este, Perú, para obtener el título profesional de Licenciado en Psicología. El principal objetivo era determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en el personal de una empresa del sector manufactura de la ciudad de Lima. Se han considerado teorías relacionadas a las variables como la teoría de la autodeterminación de Ryan (1997) para la variable motivación laboral y la teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) para la variable de compromiso organizacional. En

los resultados obtenidos se aprecia que existe una relación directa y significativa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional, con un coeficiente de correlación de 0.864. Determinando de esta forma que a mayor sentido de motivación laboral dentro de los colaboradores existe una mayor percepción de compromiso organizacional.

(Puente Ruíz, 2017) en su tesis titulada: “Compromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo”, desarrollada en la Escuela Académico Profesional de Psicología, Facultad de Humanidades, Trujillo, Perú, para obtener el título profesional de Licenciado en Psicología. Este trabajo de investigación buscó determinar la relación entre el compromiso organizacional y la motivación de logro en el personal administrativo. Se llevó a cabo en una muestra de 108 trabajadores comprendidos entre los 18 y 65 años. En Los resultados se aprecia que la mayoría de sujetos se ubican en el nivel medio del compromiso organizacional general, así mismo en las sub dimensiones compromiso afectivo, implicancia y compromiso de continuidad. En la motivación de logro se aprecia en sus sub escalas Afiliación, Poder y Logro niveles a tendencia alta. En el análisis correlacional se observan correlaciones pequeñas pero significativas entre compromiso organizacional y Motivación de Logro, Asimismo la sub dimensión compromiso afectivo posee una relación pequeña y significativa con las sub escalas de Afiliación de la motivación de logro. La sub escala de implicancia posee una relación mediana y significativa con las sub escalas de la motivación de logro en el personal administrativo.

(Pacheco Izquierdo, 2017) en su tesis titulada: “Motivación laboral y compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes”, desarrollada en la Escuela de Psicología, Facultad de Humanidades, Lima Este, Perú, para obtener el título profesional de Licenciada en Psicología. En el trabajo investigado se pretendió determinar la relación entre Motivación Laboral y Compromiso Organizacional en el personal Administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes. La investigación fue de diseño no experimental – transeccional, el tipo de estudio fue descriptivo – correlacional. Se realizó una prueba de

consistencia interna, sometiendo ambos instrumentos al criterio de cinco jueces expertos del área organizacional con la finalidad que la estructura gramatical esté adecuada a la población seleccionada. En segundo lugar, se realizó una prueba piloto a 50 trabajadores el cual se obtuvo un Alfa de Cronbach de .784 en la escala motivación para el trabajo y .866 en la escala del compromiso organizacional. A través del análisis correlacional mediante el método de Rho Spearman se obtuvo una (sig. bilateral (.000<0,05; Rho=426)). De acuerdo, a los resultados se determinó relación entre Motivación Laboral y Compromiso Organizacional en el personal Administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes.

(Góngora Arauco, 2017) en su tesis titulada: “Motivación para el trabajo y compromiso organizacional en trabajadores de una empresa industrial, Puente Piedra 2017”, desarrollada en la Universidad César Vallejo, Escuela Académico Profesional de Psicología, Facultad de Humanidades, Lima Norte, Perú, para obtener el título profesional de Licenciado en Psicología. Este trabajo de investigación tuvo como objetivo de identificar la relación existente entre la motivación para el trabajo y el compromiso organizacional en trabajadores de una empresa industrial en Puente Piedra. La muestra estuvo conformada por 160 trabajadores. El diseño de investigación empleado fue el no experimental, de corte transversal, asimismo, el tipo de investigación fue descriptivo – correlacional. Se utilizó el Cuestionario de Motivación para el trabajo de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin & Malorni, el cual consta de 20 ítems y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, el cual consta de 18 ítems. Los resultados concluyeron que existe correlación directa, moderada y muy significativa entre las variables Motivación para el trabajo y Compromiso Organizacional ($r = 0.516$), es decir, a mayor Motivación para el trabajo, mayor Compromiso Organizacional.

(Vega Capcha, 2017) en su tesis titulada: “Motivación laboral y compromiso organizacional en el personal del área de Seguridad de la Información y prevención del Fraude de la empresa Telefónica Ingeniería de seguridad, 2015”, desarrollada en la Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión del Talento Humano, Lima Norte, Perú, para

obtener el grado de Magister en Gestión del Talento Humano. Esta investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en el personal del área de seguridad de la Información y prevención del Fraude de la empresa Telefónica Ingeniería de seguridad. Se desarrolló el estudio bajo los parámetros de la investigación de naturaleza básica, con un diseño no experimental y de nivel descriptivo correlacional. En la investigación se emplearon el método hipotético deductivo y el correlacional, bajo un enfoque cuantitativo. Se trabajó con 76 colaboradores voluntarios del área de seguridad de la Información y prevención del Fraude, quienes cuentan con niveles de educación superior profesional y superior técnica. Se obtuvo como resultado que el valor del coeficiente de correlación de Spearman 0,296, indica que existe una correlación débil entre las variables, con un valor de 0,009 que resulta menor al valor 0,05 de la significancia; por tanto se tiene evidencia estadística para afirmar que existe una relación directa entre motivación laboral y compromiso organizacional en el personal del área de Seguridad de la Información y prevención del Fraude de la empresa Telefónica Ingeniería de seguridad, 2015.

(Espinoza Pérez, 2017) en su tesis titulada: “Motivación y compromiso organizacional en los colaboradores de la división de proyectos de archivo de la empresa Imaging Perú S.A.C, Lima 2016”, desarrollada en la Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Maestría de Gestión Pública, Lima Norte, Perú, para obtener el grado de Maestro en Gestión Pública. Desarrolló dicha investigación con el objetivo de determinar si existe relación entre la motivación y el compromiso organizacional, con la intención de proponer mejoras que contribuyan con la gestión de la organización. La investigación fue del tipo básico, de diseño no experimental transversal – correlacional. La población de estudio estaba conformada por 200 colaboradores de la división de proyectos de archivo de la empresa Imaging Perú S.A.C, la muestra de estudio fue homogénea y del tipo no probabilístico compuesta por 158 colaboradores de las áreas administrativas, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento utilizado fueron cuestionarios validados científicamente. Los

resultados en el estudio reportan los niveles de las dimensiones de la Motivación. El análisis referido a la motivación de logro nos muestra el promedio alcanzado de 97.3. %, lo que significa que el estado emocional que se genera en los colaboradores de la división de proyectos de archivo de la empresa Imaging Perú S.A.C. está influenciado significativamente por esta dimensión que actúa como propulsor de su desarrollo en el actuar diario, dentro de su organización. Al análisis inferencial de la prueba de hipótesis, se concluye que la Motivación está relacionada significativamente con el Compromiso Organizacional. Concluye que la aplicación de la propuesta a la mejora de la Motivación en el presente estudio potencializará el actuar de los colaboradores de la división de proyectos de archivo de la empresa Imaging Perú S.A.C, Lima 2016.

(Frontado Falen & Muñoz Tello, 2018) en su tesis titulada: “Motivación y compromiso organizacional en una institución pública”, desarrollada en la Universidad Señor de Sipán, Escuela de Psicología, Facultad de Humanidades, Pimentel, Perú, para obtener el título profesional de Licenciado en Psicología. Desarrolló dicha investigación con el objetivo de determinar la relación existente entre motivación y compromiso organizacional en los colaboradores de una institución pública. La investigación fue de tipo cuantitativa y diseño correlacional, se contó con una muestra de 99 colaboradores de una institución pública. Los instrumentos utilizados fueron la «Escala de motivación-MLPA (Logro, Poder y Afiliación)» y la «Escala de compromiso organizacional», estos instrumentos probaron ser válidos y confiables. En la cual se concluye que sí existe relación entre la motivación laboral y compromiso organizacional en los colaboradores de una institución pública. Por lo tanto se indica que a mayor motivación laboral a los colaboradores de una institución pública, habrá mayor compromiso organizacional por parte de los colaboradores de una institución pública.

1.1.3. Antecedentes locales

(Burgos Delfino, 2013) en su tesis titulada: “Relación entre el compromiso organizacional y la motivación laboral en la empresa

METADEL S.R.L.”, desarrollada en la Universidad Nacional de Piura, Facultad de Ciencias Administrativas, Piura, Perú, para obtener el título profesional de Licenciado en Administración. La investigación tuvo como objetivo conocer la relación que existe entre el compromiso organizacional y la motivación laboral en la empresa METADEL S.R.L. La investigación fue de tipo descriptiva de diseño transversal. En la cual se concluye que la relación que existe entre el compromiso organizacional y la motivación laboral, es una correlación negativa moderada, indicando que una variable aumenta a medida que la otra disminuye, la correlación que existe entre los factores del compromiso organizacional y la motivación, es indirecta o negativa, puesto que a medida que una de ellas aumenta la otra disminuye.

1.2. MARCO TEÓRICO

1.2.1. Administración de recursos humanos

1.2.1.1. Definición

La administración, como ciencia, se encarga del logro eficaz de los objetivos de la organización a través del uso eficiente de los recursos materiales, humanos y económicos. Por esto se dice que los Directores de una organización deben ser buenos administradores, ya que deben buscar las mejores formas para que los recursos se orienten a los resultados requeridos. Entonces, al reconocer que uno de los recursos básicos que tiene la empresa son las personas, se justifica la existencia de una administración especializada en ellas (Flores Villalpando, 2016), nos referimos a la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas a alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización (DeCenzo & Robbins, 2001).

La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de la administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes (Chiavenato, 2009, pág. 7).

1.2.1.2. La importancia de la administración de recursos humanos

Las personas y sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base principal de la nueva organización. La antigua administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Con esa nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y perfecciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización. La cultura organizacional recibe un fuerte impacto del mundo exterior, y ahora privilegia al cambio y la innovación enfocados al futuro y al destino de la organización. Los cambios se vuelven rápidos, sin continuidad con el pasado, y producen un contexto ambiental impugnado de turbulencia e imprevisibilidad. Las personas deben estar preparadas para enfrentar los nuevos desafíos y para ayudar a la organización a superarlos (Chiavenato, 2009, pág. 39).

1.2.1.3. Los nuevos papeles de la administración de recursos humanos

Con todas las transformaciones y cambios en el mundo entero, el área de recursos humanos atraviesa por cambios profundos. Y no podría ser de otra manera. En tiempos recientes el área pasó por una fuerte transición (Chiavenato, 2009).

En realidad, los papeles que hoy asumen los profesionales de los recursos humanos son múltiples: ellos deben desempeñar roles operativos y, al mismo tiempo, estratégicos. Deben ser políticos y asociados al mismo

tiempo. En otros términos, para que el área de recursos humanos pueda agregar valor a la organización. Servir a sus objetivos y crear ventajas competitivas, debe desempeñar funciones cada vez más versátiles y complejas.

Se pueden definir cuatro funciones principales de la administración de recursos humanos, a saber:

- a) Administración estratégica de recursos humanos. La manera en que recursos humanos ayuda a impulsar la estrategia de la organización.
- b) Administración de la infraestructura de la empresa. La manera en que recursos humanos ofrece una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.
- c) Administración de la contribución de los trabajadores. La manera en que recursos humanos ayuda a la participación y el compromiso de los trabajadores, los transforma en agentes emprendedores, asociados y proveedores de la organización.
- d) Administración de la transformación y el cambio. La manera en que recursos humanos ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora.

1.2.1.4. Objetivos de la administración de recursos humanos

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más su atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados.

La administración de recursos humanos, es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los

objetivos de la organización y los individuales. Los nombres tales como departamentos de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, humano, capital humano, capital intelectual o gestión del talento, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas. En el presente trabajo de investigación se hablará de la gestión del talento humano en líneas posteriores.

Los objetivos de la administración de recursos humanos son múltiples; ésta debe entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

- a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. La función de la administración de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponía métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia. El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. El principal objetivo de la administración de recursos humanos es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.
- b) Proporcionar competitividad a la organización. Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la administración de recursos humanos es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados.
- c) Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un

desempeño positivo. Los objetivos deben ser claros y se debe explicar cómo serán medidos y cuáles serán los beneficios si se alcanzan.

- d) Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean más productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad.
- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo se refiere a los aspectos que experimentan en éste, como el estilo de la administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables.
- f) Administrar e impulsar el cambio. Los profesionales de la administración de recursos humanos deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones.
- g) Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Toda actividad de administración de recursos humanos debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la administración de recursos humanos. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social.
- h) Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la administración de recursos humanos debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración.

1.2.1.5. Proceso de la administración de recursos humanos

La Administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la administración de recursos humanos son:

- a) Procesos para integrar personas: Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluye el reclutamiento y la selección de personal.
- b) Procesos para organizar a las personas: Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- c) Procesos para recompensar a las personas: Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- d) Procesos para desarrollar a las personas: Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- e) Procesos para retener a las personas: son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad, la calidad de vida y las relaciones sindicales.

- f) Procesos para auditar a las personas: Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados.

1.2.1.6. Gestión del talento humano

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas administrativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (Chiavenato, 2009, pág. 42).

Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y el destino de la organización y sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.

En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones, dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

La administración de recursos humanos se adapta rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De una manera irreversible deja de ser administración de recursos humanos para transformarse en Gestión del Talento Humano. Ha dejado de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora.

La gestión del talento pasa por desarrollar instrumentos que sirvan para determinar si una empresa va recorriendo los pasos

proyectados que le permitan a su vez desarrollar las convenientes acciones correctoras (Gómez-García Palao & Palao Castañeda, 2010).

Debemos utilizar las palancas de apoyo con las que contamos para hacer realidad nuestro ambicioso objetivo. Se trata de utilizar herramientas que nos muestren cuál es nuestra cultura actual y la diferencia respecto de la cultura idónea, cuál es el clima organizativo, qué estilos de dirección son los más utilizados, si las competencias de las personas son las más adecuadas sobre los perfiles requeridos, si la organización cuenta con una estructura organizativa que facilite la consecución de la estrategia adecuada. Todo ello comparando internamente la evolución de las variables señaladas y a la vez haciendo una comparación externa con los mejores Benchmarking.

Ya sea director, gerente o jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar. El área de recursos humanos o el nombre que ésta reciba, está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber:

- a) Análisis y descripción de cargos.
- b) Diseño de cargos.
- c) Reclutamiento y selección de personal.
- d) Contratación de candidatos seleccionados.
- e) Orientación e integración de nuevos funcionarios.
- f) Administración de cargos y salarios
- g) Incentivos salariales y beneficios sociales.
- h) Evaluación del desempeño de los empleados.

- i) Comunicación con los empleados.
- j) Capacitación y desarrollo del personal.
- k) Desarrollo organizacional.
- l) Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

1.2.1.7. Importancia de la gestión del talento humano

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un “SI” definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados – el talento humano – tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros y, de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo

del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones. En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

1.2.2. Motivación Laboral

1.2.2.1. Definición

La motivación es uno de los tópicos más importantes y ampliamente estudiados en el campo del comportamiento organizacional. La motivación se define como el conjunto de procesos que promueven, dirigen y mantienen el comportamiento humano alrededor del alcance de las metas. (Greenberg y Baron, 1995) citado por (Pérez R., 1999, pág. 8)

Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009) hacen mención que la motivación es un estado que se presenta siempre, que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos. En las organizaciones, los comportamientos de los empleados que interesan incluyen los productivos e improductivos. Algunos comportamientos productivos significan permanecer concentrado en los aspectos más importantes del trabajo, así como ser un buen ciudadano corporativo. Algunos de los comportamientos improductivos incluyen perder tiempo en lugar de trabajar, así como ser antisocial, hostil y hasta violento con los compañeros de trabajo.

Por su parte, Griffin (2011) menciona que la motivación es el conjunto de fuerzas que ocasiona que las personas se comporten en ciertas formas. En un día determinado, un empleado puede elegir trabajar en forma tan ardua como sea posible, trabajar apenas lo suficiente para evitar una reprimenda o hacer lo menos posible. La meta del gerente es maximizar la posibilidad del primer comportamiento y minimizar la probabilidad del último. Esta meta se vuelve más importante cuando entendemos la importancia de la motivación en el lugar de trabajo.

Para, Ferreiro, Alcázar, & Ferreiro de Babot (2002) la motivación es el sentir, un impulso para trabajar. La motivación es el impulso de actuar para lograr satisfacciones. Indican además, tratar de responder a la pregunta ¿cómo surge este impulso? Surge porque la persona valora a priori, es decir, antes de actuar, la satisfacción que obtendrá al actuar. Motivación, impulso a actuar, es lo mismo que esa valoración de la acción antes de realizarla.

Al respecto, Chiavenato (2002) citado por (Frontado Falen & Muñoz Tello, 2018) señala que la motivación laboral es la tendencia a alcanzar el éxito con estándares de excelencia, en todas las actividades que desarrolla dentro de la institución.

Sin embargo, Robbins (1999) define la motivación como el estado anterior que hace que el individuo se comporte de una manera que se asegure el alcance de algún logro. En otras palabras, la motivación explica por qué la gente actúa, cómo actúa. Cuanto mejor conozca un gerente la conducta del personal de la empresa, más capaz será de dirigir e influir en la conducta de los subordinados para que sea coherente con el alcance de las metas de la organización. En esencia, dado que la productividad es un resultado de la conducta de la persona en la empresa, es clave motivar a la persona para alcanzar las metas de una organización y, motivar es el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta (Robbins, 2004) citado por (Alvarado Benavides & Mejía López, 2015).

Otra de las manifestaciones argumentativas al respecto, es propuesta por Ryan & Deci (2000) citado por (Pacheco Izquierdo, 2017, pág. 13) quienes mencionan que la motivación es la continuación del nivel de energía, las personas están en esta vida por un propósito distinto, algunos similares. Pero, dentro de la organización el capital humano a pesar de que sus necesidades son diferentes se trabaja por un objetivo y una meta en común. El recurso humano puede estar motivado si dentro de la organización se movilizan por una fuerte unión interna. Además, si todos se encuentran comprometidos las funciones que desempeñan y el clima laboral se otorga favorable. Finalmente, dentro de la empresa las funciones también se pueden dar por una recompensa externa o por la evitación de críticas, pero mientras se labore por un tipo de motivación existe el compromiso con la organización.

Desde el sentido común, la motivación se refiere por una parte a los propósitos conscientes, a pensamientos íntimos tales como “me gustaría saber tocar el piano”. Por otro lado, observando las conductas desde fuera, la motivación se refiere a las inferencias relativas a propósitos conscientes que hacemos a partir de la observación de conductas (McClelland, 1989, pág. 20).

1.2.2.2. Importancia de la motivación

Griffin (2011), nos hace referencia que el desempeño individual es determinado por tres factores: la motivación (el deseo de hacer el trabajo), la capacidad (la habilidad para hacer el trabajo) y el entorno laboral (los recursos necesarios para hacer el trabajo). Si un empleado carece de capacidad, el gerente le puede proporcionar capacitación o remplazarlo. Si hay un problema de recursos, el gerente puede corregirlo. Pero si el problema es la motivación, la tarea del gerente es más desafiante. El comportamiento individual es un fenómeno complejo, y el gerente puede estar muy presionado para descifrar la naturaleza precisa del problema y la forma de resolverlo. Así, la motivación es importante debido a su significación como determinante del desempeño y debido a su carácter intangible.

1.2.2.3. Tipos de motivación

Sandoval (2003) menciona que basándonos en la investigación de Juan Antonio Pérez López relaciona la motivación como los factores que llevan a una persona a la acción y se puede clasificar dependiendo de su origen y destino en tres tipos: motivación extrínseca, motivación intrínseca, y motivación trascendente, de los cuales hablaremos a continuación:

- a) Motivación Extrínseca: Se define como cualquier tipo de motivo que sea ajeno a la persona que realiza la acción. En casos particulares, no necesariamente un pensamiento genera un sentimiento, éste por sí puede generar pensamientos o actitudes que conllevan la motivación para la acción. De igual manera, un sentimiento, por ejemplo el amor, puede generar la actitud, la motivación y la acción sin que intervenga el pensamiento.

Un cambio de política organizacional se percibe como un diferencial que puede influir en el estado normal de las personas. Si esta nueva política está generando pensamientos y/o sentimientos positivos, ellos a su vez facilitan una actitud positiva y la persona se motiva para formar parte del cambio. En el caso de que se dé una actitud negativa, la persona se desmotiva, se opone al cambio y esto se refleja en los resultados de su trabajo.

Comprender que mediante la acción nosotros podemos motivar a las personas, tiene relación con el efecto del ejemplo que una o varias personas dan a otro. Actualmente se tiene una mejor comprensión del ejemplo con los últimos artículos referentes a las neuronas espejo, descubiertas por Giacomo Rizzolatti, de la Universidad de Parma (Italia-1996). Estas neuronas se activan cuando el sujeto observa a otro realizar un movimiento y también cuando el sujeto es quien lo hace. Este fenómeno no solo tiene relación con las acciones de las personas, sino también con las intenciones y las emociones que el sujeto tiene para realizar la acción. En este contexto, se puede suponer

que tiene explicación el aprendizaje implícito, fenómeno importantísimo en el liderazgo y en el comportamiento de las personas en grupo.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, podemos indicar que la motivación extrínseca es aquella fuerza que empuja a la persona a realizar una acción debido a las recompensas (o castigos) unidos a la ejecución de la acción; es decir, debido a la respuesta que va a provocar dicha acción desde el exterior. Así pues, lo verdaderamente querido no es la realización de la acción de que se trate, sino las recompensas. La ejecución de la acción viene a ser una condición impuesta desde el exterior para que la persona alcance aquello que en el fondo le motiva. Para Gagné & Deci (2005) citados por (Pérez Tapia , 2014, pág. 4) manifiestan que las personas extrínsecamente motivadas, realizan una tarea o acción de acuerdo a la percepción de la contingencia existente entre el comportamiento y la consecuencia deseada proveniente del mismo.

- b) Motivación Intrínseca: Motivo o excusa interna generada por la persona que realiza la acción. En cualquier momento, en la persona puede generarse un pensamiento (éste puede ser provocado por el razonamiento, la memoria o el subconsciente). Los pensamientos a su vez se relacionan con los sentimientos y las emociones, que terminan en una actitud. Para generarse una actitud, tanto positiva como negativa, intervienen factores como la autoimagen, las creencias, los valores y los principios éticos y morales del individuo.

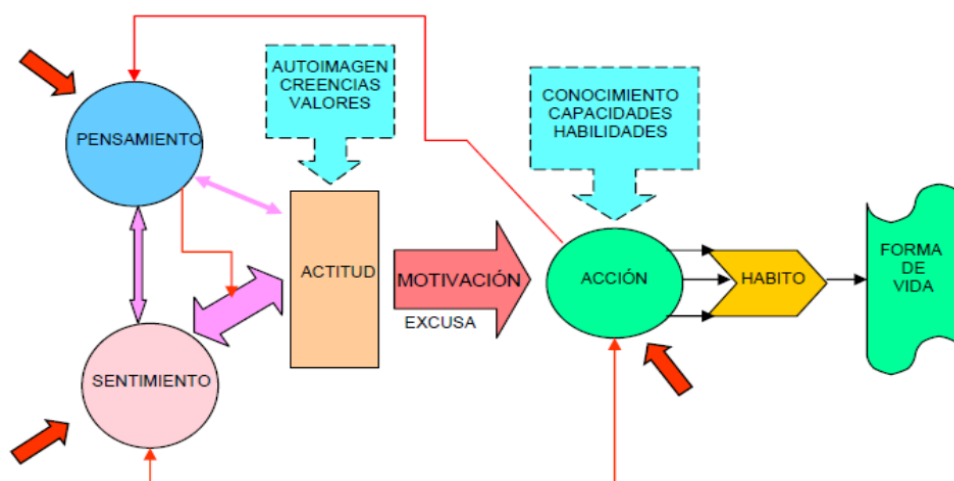
Si el sentido de la actitud es positivo, automáticamente se genera una excusa para realizar la acción. A esta excusa se le conoce con el nombre de motivación. Claro está que, en la acción intervienen el conocimiento, las capacidades y las habilidades del individuo, de los cuales dependerá la calidad del resultado, de acuerdo a las expectativas suyas o de los demás.

José, como jefe departamental analiza y piensa que, la visión de la organización no refleja la verdadera orientación que él quiere para el futuro de la empresa (Pensamiento). En ese instante le vienen a su interior los gratos momentos que tuvo en las reuniones pasadas, cuando él se expresó sobre la visión de la empresa, participación que estaba cargada de emotividad ya que guardaba también relación con su visión personal (Sentimientos). Así se genera una actitud, la cual motiva para realizar una reunión donde pueda expresar a los demás jefes departamentales su criterio sobre la visión. Coordina con los demás miembros, se reúnen y logra exponer sus criterios y estos son considerados para mejorar la visión institucional (Acción). Como el resultado fue positivo, José considera hacer reuniones permanentes para la revisión no sólo de la visión sino de toda la planificación estratégica institucional. Al repetirse este evento por varias veces se genera un hábito que a la larga pasa a formar parte de la cultura organizacional.

Entonces a la motivación intrínseca la entendemos como ese tipo de fuerza que atrae a una persona para que realice una acción determinada -o una tarea concreta- a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de esa acción. Lo verdaderamente querido son las consecuencias derivadas del puro hecho natural de ser ejecutor: Aprendizaje.

- c) Motivación Trascendente: Estado o resultado provocado en otra persona debido a la acción de la persona motivada. Este tipo de motivación y otros aspectos del comportamiento tienen su base en las creencias, valores y principios que tenga el individuo y los individuos del grupo social u organizacional al que pertenezca. El realizar una acción para beneficio de los demás, dejando a un lado en muchos casos el beneficio material personal, implica que es importante para él, valores tales como la solidaridad, la amistad, el servicio, el amor, etc., que en este caso son los factores que generan e integran una actitud y por hecho una motivación para la acción en beneficio de los demás.

A criterio personal, esta clasificación nos permite de una manera práctica y sencilla entender el cómo se motiva a las personas o colaboradores. Si partimos del concepto de que, la motivación se identifica únicamente mediante la acción, tenemos que los componentes anteriores a una acción son el pensamiento, el sentimiento y la actitud.



Si como resultado de la acción tenemos, a nuestro criterio, un diferencial positivo, se tiende a repetir esas acciones y esa repetitividad genera hábitos y esos hábitos nos dan como resultado nuestra forma de vida.

1.2.2.4. Teorías de la motivación

Las distintas teorías surgen fundamentalmente al intentar dar una respuesta a qué es lo que determina nuestra actitud, nuestro comportamiento en las distintas facetas de la actividad humana y, en concreto, en el entorno laboral. Común a todas es la apreciación de que sin necesidad no hay motivación. La motivación es un factor mental que nos induce a la acción en todas y cada una de las situaciones (Silva González, Santos Durán, Rodríguez Jiménez, & Hernando Rojo, 2008, pág. 93).

Una de las clasificaciones paradigmáticas de las teorías de motivación más aceptadas y utilizadas en el área de organización de empresas es la establecida por Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E & Weick, K. (1970) citado por (Alegre Bravo & Rojas Torres, 2015).

Las teorías de la motivación se plantean con dos enfoques diferentes:

- a) Teorías de contenido: ¿qué es lo que motiva al trabajador? Se centra en la naturaleza de la motivación y analizan fundamentalmente qué es lo que motiva al empleado a trabajar, detallando los factores internos del individuo que provocan su motivación como sus intereses, actitudes y necesidades.
- b) Teorías del proceso: ¿cómo se motiva al trabajador? Intentan comprender secuencias de eventos cognoscitivos que dan al comportamiento una dirección y propósito definidos. Estas teorías hacen referencia a las atribuciones, expectativas, intenciones y valores de la persona sobre sí mismas o sobre los otros.

Recorriendo las diferentes teorías, comprobaremos que han ido cambiando con los tiempos pero, más que contraponerse, cada una es un enriquecimiento de las anteriores.

La aplicación de estas teorías no supone garantía de éxito, dada la complejidad de la conducta humana, pero sí podemos aprovechar en

beneficio propio los innumerables estudios realizados y las experiencias vividas por otros.

Cuadro 1.1 Teorías de motivación

Teorías de contenido	Teorías de proceso
Teoría de Taylor: Taylorismo.	Teoría de Vroom: Expectativas
Teoría de Mayo: Relaciones Humanas	Teorías de Adam: Equidad
Teoría de Maslow: Jerarquía de las necesidades	Teoría de Goleman: Inteligencia Emocional
Teoría de Herzberg: Teoría de los factores	
Teoría de McClelland: Motivación del logro	

Fuente: Silvia, Santos y Rodríguez; Las relaciones humanas en la empresa (p. 94, 2008)

Para el presente caso de estudio desarrollaremos la teoría de McClelland.

1.2.2.5. Teoría motivacional de McClelland

Para Silva González et al. (2008), McClelland parte del supuesto de que gran parte de las necesidades humanas son aprendidas desde la niñez en el ambiente social y cultural en el que se desarrollan las personas. Éstas, en función de sus vivencias anteriores, desearán satisfacer, con mayor o menor intensidad, unas necesidades más que otras.

Según McClelland, en la mayoría de las personas están presentes tres grandes grupos de necesidades relacionadas con la actividad laboral:

- a) **Afiliación:** Tendencia a agradar y a buscar la aceptación de los demás; preferencias por las situaciones cooperativas sobre las competitivas.
- b) **Poder:** Tendencia a influir y controlar; preferencia por las situaciones competitivas, por ganar prestigio e influencia, antes que por la consecución de un resultado.

- c) Logro o realización: Tendencia a conseguir objetivos y resultados cada vez más satisfactorios, mejorando constantemente éstos; preferencia por situaciones que impliquen asumir responsabilidades personales y correr riesgos controlados.

McClelland establece un modelo que pretende predecir el comportamiento en el trabajo o el rendimiento de cada persona en una determinada situación laboral.

Este planteamiento que predice la conducta o el rendimiento laboral tiene unas implicaciones muy directas en la selección y promoción de los individuos en la empresa. Así, por ejemplo, parecería un grave error seleccionar y contratar a una persona para ejercer un puesto de director si presentará una intensidad muy baja en la necesidad de poder. De la misma forma, para cubrir un puesto de comercial no parecería lógico incorporar a alguien con la necesidad de relación prácticamente inexistente.

McClelland, indica en primer lugar, que en las empresas en las que existe muchas personas con alta necesidad de logro crecen y se hacen prósperas y, en segundo lugar, que una formación adecuada puede incrementar el índice de necesidad de logro del personal de las empresas, contribuyendo así a su desarrollo y prosperidad.

1.2.2.6. Importancia de la teoría motivacional de McClelland

La teoría de las necesidades adquiridas de McClelland, se centra en las necesidades que la gente adquiere a lo largo de sus experiencias de vida. Esta teoría, formulada por David McClelland en la década de 1960, enfatiza tres de las muchas necesidades que los humanos desarrollan en su vida:

- a) Necesidad de logro: El deseo de hacer algo mejor o más eficientemente de lo que se ha hecho antes. McClelland argumenta que para algunos empresarios la necesidad del éxito es tan fuerte que es más motivante que la misma búsqueda de la rentabilidad. Para maximizar su satisfacción, los individuos con mucha necesidad de

éxito requieren fijar metas que sean un reto para sí mismo, pero que sean alcanzables.

- b) Necesidad de poder: El deseo de controlar, influir o ser responsable de otros. La gente con una enorme necesidad de poder está altamente motivada para influir en otros y para asumir las responsabilidades por la conducta de los subordinados. Posiblemente, ellos buscan progresos y logros laborales para favorecer tal avance. Los gerentes orientados hacia el poder se sienten muy bien en situaciones competitivas y gozan su papel de toma de decisiones.
- c) La necesidad de afiliación: El deseo de mantener relaciones cercanas y amistosas. Los gerentes con una alta necesidad de afiliación tienen un estilo administrativo de equipo y de cooperación. Prefieren influir en los subordinados para que completen labores por medio de labores de equipo. El peligro es que los gerentes con alto sentido de afiliación pueden perder su eficacia por las necesidades de gozar de la aprobación social y la amistad puede interferir en su deseo de toma de decisiones gerenciales.

Las experiencias tempranas de la vida de un individuo, determinan cuál de estas necesidades será más altamente desarrollada y, por tanto, dominará la personalidad.

1.2.3. Compromiso organizacional

1.2.3.1. Definición

Más recientemente el concepto de compromiso organizacional ha sido objeto de creciente atención y ha sido relacionado con diferentes variables (D'Anello Koch, 1994).

Economistas, sociólogos y psicólogos hacen uso de la construcción de compromiso organizacional de muchas formas y para describir conceptos con diferentes inclinaciones. Para algunos autores el

compromiso es el grado en el que un empleado se identifica tanto con la organización como con sus objetivos, sin embargo es una de tantas definiciones que se han desarrollado a lo largo de los años.

Al respecto, en su libro futuro del talento, Hatum (2011) citado por (Burgos Delfino, 2013) indica que la identidad organizacional es igual al compromiso, en donde se caracterizan tres dimensiones de la identidad organizacional: la primera es lo que se considera central para la organización; la segunda es lo que hace que la organización sea distinta; y la tercera es aquello que es perdurable en la organización desde la perspectiva de sus miembros, es decir, lo que une el presente de la organización con su pasado. En el núcleo de esta definición están los valores centrales que hacen que las organizaciones actúen o reaccionen de una manera particular y que funcionan como los lentes a través de las cuales los gerentes interpretan las cuestiones organizacionales.

Otra de las manifestación argumentativas al respecto, es propuesta por (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1999) quienes manifiestan que el compromiso institucional consiste “en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización, el compromiso organizacional se caracteriza por:

- a) Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización.
- b) Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la Organización.
- c) El deseo de pertenecer a la organización”.

Davis y Newstrom (1991) citado por (Pedroza Rivas, 2007) exponen que el compromiso organizacional es el nivel en el que un empleado se identifica con la empresa y desea seguir participando en ella.

Mientras que para Kinicki y Kreitner (2003) citado por (Góngora Arauco, 2017) el compromiso organizacional será el nivel en el que un trabajador se identificará con la empresa en la que labora, asimismo, al

identificarse con ella se hace responsable del cumplimiento de las metas y objetivos.

Para (Robbins, 1999) el compromiso organizacional, es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”.

Por su parte, Jericò (2012) manifiesta que el compromiso se define como el resultado de las motivaciones de pertenecer y de aportar valor y es codiciado porque permite que el trabajador se esfuerce, se identifique con lo que hace y actúe como prescriptor de la empresa a amigos y familiares, comentando las maravillas de trabajar ahí. Esto último es especialmente importante en un momento en el que hay escasez de talento. Y un trabajador comprometido, además, no cambia de empresa.

El involucramiento en el trabajo es definido por (Davis & Newstrom, 1999) como el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias.

Desde el punto de vista de (Meyer & Allen, 1991), el compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y una organización. Para estos autores, el compromiso se divide en tres componentes diferenciados: compromiso afectivo, compromiso de continuación y compromiso normativo.

Cabrera L. & Urbiola Solís (2012), detallan la definición del compromiso organizacional que dieron Meyer y Allen en 1991, quienes notaron que las diferentes definiciones reflejan tres amplios temas: el compromiso visto 1) como reflejo de una orientación afectiva hacia la organización, 2) como un reconocimiento a los costos asociados con dejar la organización, y 3) una obligación moral de permanecer en la organización.

1.2.3.2. Importancia del compromiso organizacional

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad.

De acuerdo a Bayona & Goñi (2007) citado por (Puente Ruíz, 2017, pág. 16) el eje principal de una organización es el capital humano y su eficacia se mide según la consecución de los objetivos institucionales. Es por ello que el compromiso organizacional toma relevancia ya que si las personas asumen responsabilidad para con la organización entonces la eficacia de la empresa aumentará logrando sus objetivos planteados. Por su parte Bentazos & Paz (2007) indican que el compromiso organizacional le brinda al empleado estabilidad laboral, próxima jubilación, remuneración económica estable y beneficios sociales. Además, este compromiso organizacional influencia en las actitudes y comportamiento del trabajador como la disminución del ausentismo y rotación, aceptación de la cultura, los valores y metas organizacionales.

1.2.3.3. Componentes del Modelo de compromiso organizacional

Para efectos de la presente investigación se utilizó la definición y los componentes de Meyer & Allen (1991) citados por (Vega Capcha, 2017, pág. 26) quienes proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: Afectivo, de Continuidad y Normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

- a) El compromiso afectivo: Es el tipo de compromiso que describe una orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización, por lo que “es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma”. Grado en que un individuo se involucra emocionalmente con su

organización. El componente afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. El compromiso afectivo se compone de cuatro categorías:

- a. Las características personales. Son las características como la edad, el sexo y la educación, y que se han visto relacionadas con el compromiso.
 - b. Las características estructurales. Las que más se asocian tiene que ver con las relaciones de empleado/supervisor, tener un puesto definido, así como la sensación de la importancia dentro de la organización.
 - c. Las características relativas al trabajo. Aquí se encuentra la participación en la toma de decisiones. El empleado busca que sean compatibles dentro de la organización el cumplimiento de necesidades, la utilización de capacidades y la expresión de valores.
 - d. Las experiencias profesionales. Tienen que ver el acoplamiento de la experiencia profesional y el compromiso afectivo.
- b) El compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa. Es el grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización.

Se refleja aquí una faceta calculadora pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización. Dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un “compromiso de omisión”.

Este tipo de compromiso se construye a partir de la Teoría del Side-Bet de Becker, en la cual “son las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización”. Para Becker “el compromiso requiere un reconocimiento por parte del individuo de los costos asociados... sin este reconocimiento no hay compromiso”. El reconocer los costos “asociados a dejar la organización es un estado psicológico consciente que es formado por las condiciones ambientales y tiene implicaciones para el comportamiento”.

- c) El compromiso normativo: (deber) se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizás por la recepción de beneficios que deriva en el sentido del deber de proporcionar reciprocidad o por percibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) lo que hace que el empleado sienta una obligación a permanecer ahí hasta que la deuda sea cubierta. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador. Es el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto... este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar sin importar cuánto pueda sentirse satisfecho con su trabajo.

Otra de las manifestaciones argumentadas al respecto es propuesta por Böhr (2014) citado por (Espinoza Pérez, 2017, pág. 40) nos indica que un empleado con un fuerte compromiso normativo está unido a la organización por sentimientos de deber y obligación que tienen su origen en valores como la lealtad gestados en la familia y en la propia organización, o por haber recibido beneficios u oportunidades en el trabajo.

Surge la cuestión de cuál de las tres dimensiones del compromiso organizacional sería más conveniente desarrollar en los empleados de la institución.

Arciniega (2002, págs. 21-23) explica que todo colaborador experimenta las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis y al hacer una analogía de las olimpiadas, el grado sería: Oro para el afectivo; plata, para el normativo y bronce, para el continuo; esto porque en el compromiso afectivo el colaborador manifiesta actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia hacia la empresa, y así se emociona al decir que trabaja para la institución o habla mucho de ella en reuniones con amigos y familiares.

Para Hellriegel et al. (1999) el compromiso inicial de los empleados con una organización está determinado en gran parte por las características individuales, como la personalidad y los valores; así como también, si las experiencias de trabajo iniciales corresponden a las expectativas. Con el tiempo, el compromiso institucional tiende a fortalecerse porque las personas establecen vínculos más fuertes con la institución, y con sus compañeros de trabajo porque pasan más tiempo con ellos; con frecuencia la antigüedad en el trabajo brinda ventajas que tienden a crear actitudes de trabajo más positivas; las oportunidades en el mercado del trabajo disminuyen con la edad, provocando que los trabajadores se vinculen con más fuerza al empleo actual.

Davis & Newstrom (1999), sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en

una organización, que aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa, y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

La conjunción entre los valores y las creencias individuales, y la organización y el medio ambiente; así como la disponibilidad de oportunidades, alternativas, influyen sobre el grado de compromiso. Por lo tanto, las organizaciones pueden afectar el compromiso al influir en las características del trabajo y del empleado, son características importantes y bastante notorias” (Milkovich & Boudreau, 1997, pág. 120).

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo (Hellriegel et al., 1999).

El término “ponerse la camiseta” puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de preocupación entre los estudiosos de este campo desde mediados de los años ochenta.

Por otra parte, Arciniega (2002) menciona que los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa, y por supuesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo. A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, los ha llamado compromiso organizacional, más adelante hace hincapié que, el estudio del compromiso organizacional ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador. Además sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.

A parte de ello, el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a

entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución (Davis & Newstrom, 1999).

Aunado a lo anterior, el compromiso organizacional contribuye al estudio del comportamiento del capital humano, de una manera completa, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Robbins, 1999).

Así pues, para las organizaciones, la relación entre el compromiso organizacional y la rotación es uno de los factores más importantes, pues mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie. También resulta que un compromiso firme se correlacione con bajo ausentismo y productividad relativamente alta. La asistencia al trabajo (llegar a tiempo y perder poco tiempo) por lo general es mayor en los empleados con compromiso organizacional fuerte. Es más, las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad (Hellriegel et al., 1999).

Otro factor muy importante dentro del compromiso hacia la organización, es sin duda, el hecho de participar desde una asesoría administrativa hasta una decisión de grupo. Desde luego, hay distintos grados y tipos de participación.

Aquí se hace referencia, sin embargo al compromiso del individuo con la organización, de modo que se vea envuelto en decisiones que lo afectan como miembro de la misma. En verdad, tiene voz y voto en su área, ante la estructura mayor. Y este tipo de participación también le garantiza la oportunidad de compartir las recompensas que surgen de cooperar en el grupo que constituye el sistema (Katz & Kahn, 1986).

El gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr (Claire Rocha & Böhrh Pelaez, 2004).

A manera ilustrativa se detalla en el siguiente cuadro los modelos multidimensionales del compromiso organizacional:

Cuadro 1.2 Los modelos multidimensionales del compromiso organizacional

AUTOR	AÑO	MODELOS
Angle y Perry	1981	Compromiso valorativo (value commitment): relacionado al alcance de

		<p>las metas de la organización.</p> <p>Compromiso de permanencia (Commitment to stay): mantenerse como miembro de la organización.</p> <p>Conformidad (Compliance): relacionado a las recompensas externas, financieras.</p> <p>Identificación (identification): deseo de filiación a la organización.</p>
O'Reilly y Chatman	1986	<p>Internalización (internalization): coherencia entre los valores del individuo y la organización.</p> <p>Moral (moral): identificación y aceptación de las metas de la organización.</p>
Penley y Gould	1988	<p>Calculativo (Calculative): las recompensas financieras recibidas de la organización.</p> <p>Alienativo (alienative): cuando el individuo siente que vienen una deuda con la organización.</p> <p>Afectivo (affective): identificación e involucración con la organización.</p>
Meyer y Allen	1990, 1997	<p>Continuo (Continuance): costes relacionados a la salida de la organización.</p> <p>Normativo (normative): obligación en permanecer en la organización</p> <p>Valorativo (Value): acepta y acredita en los valores y metas de la organización y manifiesta un esfuerzo en relación a la organización.</p>
Meyer y Schoorman	1992	<p>Continuo (Continuance): deseo de continuar siendo un miembro de la organización.</p> <p>Afectivo (Affective): un sentimiento (de lealtad, afecto, apego o placer) de relación a la organización</p>
Jaros y Otros	1993	<p>Continuo (Continuance): relacionado a los costes de salida de la organización.</p> <p>Moral (Moral): el compromiso con las metas, valores y misión de la organización.</p>

Fuente: (Lorca)

1.3. MARCO LEGAL

A continuación se lista el marco legal que crea y reglamenta a CETICOS Paita, que establece los lineamientos técnicos, procedimientos y mecanismos operativos de las actividades cuyo desarrollo es permitido en dicha razón; así como el régimen laboral de los trabajadores, los reglamentos y procedimientos de organización y funciones que norman a la entidad

- a) Decreto Legislativo N° 864: Decreto que declara interés prioritario el desarrollo de la Zona Norte del país y crea CETICOS Paita.
- b) Decreto Supremo N° 023-96-ITINCI: Decreto que aprueba el Reglamento de los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios – CETICOS.
- c) Decreto Supremo N° 112-97-EF: Decreto que aprueba el Texto Único Ordenado con rango de Ley emitidas en relación a los CETICOS.
- d) Decreto Legislativo N° 843: Decreto que reestablece la importación de vehículo Usados y se faculta su reparación y reacondicionamiento en los CETICOS.
- e) Decreto Supremo N° 016-96-MTC: Decreto que establece las normas complementarias para la importación de vehículos usados.
- f) Decreto Supremo N° 005-97-ITINCI: Decreto que modifica diversos artículos del reglamento de los CETICOS.
- g) INTA-OG.22 e INTA.PE.22.02: Norma que aprueban el procedimiento general y específico, adecuado al Sistema de la Calidad de las ADUANAS, referido a los CETICOS.
- h) Resolución Ministerial N° 063-97-EF-15: Resolución que establece los lineamientos para la elaboración de las Bases para las subastas públicas de Cesión en Uso de Lotes en los CETICOS de Ilo, Matarani, Paita y Tacna.
- i) Decreto Supremo N° 007-2001-MTC: Decreto que modifica diversas

disposiciones sobre importación de vehículos automotores de transporte terrestre usados, de carga y pasajeros.

- j) Decreto Supremo N° 008-2001-ITINCI: Decreto que dicta disposiciones adicionales para dinamizar las actividades de los CETICOS.
- k) Decreto Supremo N° 019-2001-MTC: Decreto que dicta normas complementarias destinadas a mejorar los estándares de calidad en la reparación y reacondicionamiento de vehículos usados en los CETICOS.
- l) Ley N° 28569: Ley que otorga autonomía a los CETICOS.
- m) Decreto Supremo N° 112-2005-EF: Decreto que aprueba los procedimientos para la realización de actividades de maquila y ensamblaje en los CETICOS.
- n) Ley N° 29014: Ley que adscribe los CETICOS de Ilo, Matarani y Paita a los Gobiernos Regionales de Moquegua, Arequipa y Piura; la ZOFRATACNA al Gobierno Regional de Tacna; y ZEEDEPUNO al Gobierno Regional de Puno.
- o) Decreto Supremo N° 103-2006-MINCETUR: Decreto que establece el Reglamento de Organización y Funciones – ROF del CETICOS Paita.
- p) Decreto Supremo N° 019-2009-PCM: Decreto que aprueba el reglamento de la Ley N° 29014, Ley que adscribe los CETICOS de Ilo, Matarani y Paita a los Gobiernos Regionales de Moquegua, Arequipa y Piura; ZOFRATACNA al Gobierno Regional de Tacna; y la ZEEDEPUNO al Gobierno Regional de Puno.
- q) Ley N° 29479: Ley que prorroga el plazo de los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios – CETICOS, hasta el 31.12.2022.

- r) Ley N° 29710: Ley de Fortalecimiento de los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios – CETICOS.
- s) Ley N° 28175: Ley marco del empleo público.
- t) Leg. N° 728: Ley de productividad y competitividad laboral.
- u) D. Leg. N° 1057: Decreto legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios.

1.4. MARCO INSTITUCIONAL

1.4.1. Reseña histórica de CETICOS Paita

La historia del CETICOS Paita, nace a partir de la entrada en vigencia de la Ley No. 26666 un 28 de setiembre de 1996, con el que se delegó en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar para dictar normas que creen la Zona de Desarrollo Paita-Piura-Sullana-Tumbes, para promover la inversión privada en el Norte del Perú. En virtud de tales facultades delegadas, el Poder Ejecutivo dictó el Decreto Legislativo No. 864 por el que se crea – sobre la base del área e infraestructura de la Zona Franca Industrial de Paita – el Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios - CETICOS Paita, destinado a la realización de dichas actividades, además de declarar de interés prioritario el desarrollo de la zona norte del país, detallando cuáles eran los servicios que podrían brindarse en el CETICOS Paita: reparación, reacondicionamiento de mercancías, modificaciones, mezcla, envasado, maquila, transformación, perfeccionamiento activo, distribución y almacenamiento, entre otros.

Con la finalidad de continuar contribuyendo con el desarrollo de la zona norte del país, al CETICOS Paita se le otorgó autonomía administrativa, técnica, económica, financiera y operativa con personería jurídica de derecho público, a través de la Ley 28569, sujeta a la supervisión y regulación de su funcionamiento por parte del MINCETUR quien propone las políticas.

Con la Ley 29014, los gobiernos regionales pasan a supervisar y regular el funcionamiento de los CETICOS tanto en la administración, promoción y el desarrollo de éstos, respetando la autonomía, en este sentido el Gobierno Regional de Piura se encarga de supervisar la administración, la promoción y desarrollo del CETICOS PAITA.

En el 2009 con la entrada en vigencia de la Ley 29479 se prorroga el plazo de las exoneraciones hasta el 2022 de las empresas usuarias instaladas y de las mercancías que permanezcan en los CETICOS.

Con la entrada en vigencia de la Ley N° 29710, el desarrollo de las actividades autorizadas en los CETICOS quedan exoneradas de impuesto, así como de todo tributo, creado o por crearse, incluso de los que requieran de norma exoneratoria expresa, excepto las aportaciones a EsSalud y las tasas.

Los usuarios del CETICOS Paita son las empresas de negocio ya establecidas y las que podrían establecerse. El servicio ofrecido para éstas, también dependen de los servicios complementarios establecidos en la zona.

A través de dichas empresas de negocios, CETICOS Paita cumple con la promoción de inversiones privadas y promueve la prestación de servicios logísticos así como el desarrollo socio-económico en su zona de influencia, todo ello con relación a la misión asignada por el Estado peruano, representante de la sociedad.

Las debilidades para el cumplimiento de la misión externa se originarían en las restricciones existentes y en la menor competitividad con relación a las Zonas Económicas Especiales - ZEE autorizadas en países cercanos.

Declaración de la Misión de CETICOS Paita:

"CETICOS Paita, es una zona primaria aduanera de tratamiento especial, promueve polos de desarrollo a través de la inversión privada con el fin de incrementar el empleo, el consumo de productos y servicios en su ámbito de influencia, y las exportaciones para fortalecer la economía

regional. También promueve y brinda servicios de calidad a sus usuarios para que mejoren su competitividad empresarial."

Visión:

"CETICOS Paita, progresivamente hasta el 2022 se convertirá en zona fundamental del desarrollo económico regional y del país, y, con la puesta en marcha de iniciativas innovadoras y competitivas, promoverá la inversión privada en el 100% de su área habilitada actual."

1.4.2. Estructura Orgánica

Para el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus funciones, el CETICOS Paita cuenta con la siguiente estructura orgánica:

- a) Órganos de alta dirección
 - a. Junta de Administración
 - b. Gerencia General
- b) Órgano de control
 - a. Órgano de Control Institucional
- c) Órgano de asesoramiento
 - a. Oficina de Asesoría Legal
- d) Órgano de apoyo
 - a. Oficina General de Administración
 - i. Oficina de Tecnologías de la Información
- e) Órganos de línea
 - a. Dirección de Promoción y Desarrollo
 - b. Dirección de Operaciones

c. Dirección de Estudios Económicos

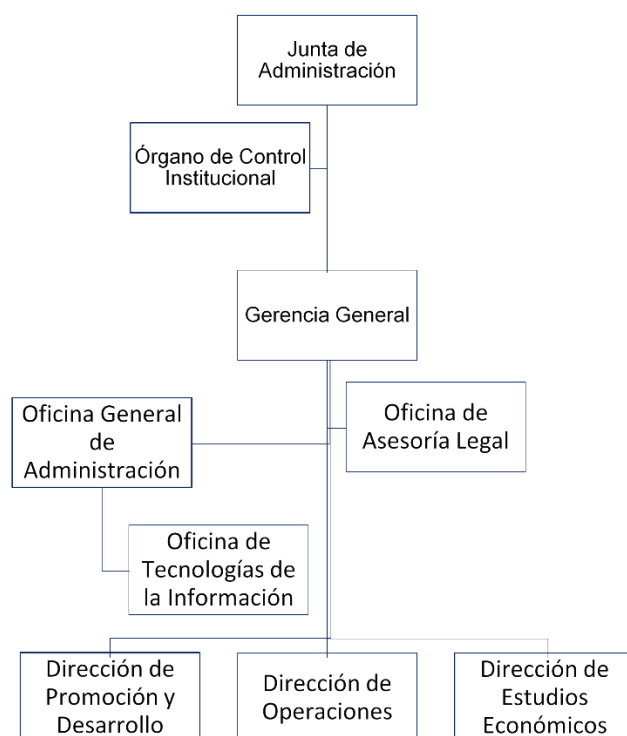


Figura 1.2 Organigrama CETICOS Paita

Fuente: Elaboración Propia

1.4.3. Ubicación

CETICOS Paita se encuentra ubicado en la costa norte del Perú, en el departamento de Piura, provincia de Paita, y distrito del mismo nombre, en el Km. 56 de la Carretera Piura – Paita y en el Km. 3 de la Carretera Paita – Sullana. A continuación, se presenta un mapa con su ubicación.



Figura 1.3 Mapa de ubicación de CETICOS Paita

Fuente: CETICOS Paita

1.4.4. Conectividad existente

Con lo que respecta las conexiones logísticas con otras regiones del Perú, CETICOS Paita se encuentra a 3 Km del puerto de Paita - en la cual operan las principales entidades financieras y del comercio internacional, contando además con una importante afluencia de líneas navieras que le permiten estar interconectado con los principales puertos del mundo. A continuación se describen la conectividad.

1.4.4.1. Vía terrestre

CETICOS Paita, está a 53 Km del aeropuerto de Piura, a 57 Km de la ciudad de Piura, a 339 Km de Tumbes (Aguas Verdes-Huaquillas) y a 227 Km de La Tina – Macará, ciudades fronterizas con la República del Ecuador; y, finalmente, a 1,037 Km. de Lima, capital de la República del Perú.

Se conecta con la carretera interoceánica IIRSA Norte, cuya extensión es de 955 Km., desde Paita hasta el Puerto de Yurimaguas en San Martín, en el oriente norte del Perú, para luego conectarse de modo fluvial con Brasil a través del Río Amazonas, beneficiando a muchas poblaciones a lo largo de su trayecto. Esta carretera asfaltada de doble vía permite cruzar transversalmente el país en apenas 14 horas de viaje, desde el Puerto de Paita hasta el Puerto Fluvial de Yurimaguas. La concesión para el diseño, la

construcción, el mantenimiento y la operación de este corredor vial fue otorgada en el 2005 y contempla diversas obras en esta administración. Algunas de ellas son:

- a) Vía de evitamiento sur de Piura: Uno de los principales beneficios de esta vía es que permite organizar el tránsito de los vehículos pesados para evitar su paso por la ciudad de Piura, lo que mitiga problemas de congestión vehicular y mejora las condiciones de seguridad vial urbana. La parte correspondiente a la IIRSA Norte tiene una extensión de 12 km y demandó una inversión de S/. 57 millones. Los trabajos empezaron en noviembre del 2013 y culminaron en julio del 2014.
- b) Intercambio vial en el evitamiento sur de Piura: esta obra trabaja conjuntamente con la anterior y está ubicada al final de la vía de evitamiento sur de Piura. El proyecto, que demandó una inversión de S/. 78 millones, es del tipo “trébol de dos hojas” y consistió en la construcción de una intersección a desnivel con carriles exclusivos para los giros a la izquierda y derecha. Este tipo de obra convierte a Piura en una de las ciudades con infraestructura vial más moderna del país. Los trabajos se realizaron entre diciembre del 2014 y octubre del 2015.
- c) Segunda calzada Paita – Piura De 50 km, es una obra de gran importancia, ya que garantiza un acceso seguro y rápido al Terminal Portuario de Paita. Esta autopista, unida a la modernización del Puerto de Paita y a la construcción de los intercambios viales y del evitamiento de Piura, forma parte de la estrategia de reducir los costos logísticos de la Macrorregión norte. Se empezó a construir en noviembre del 2015 y estará lista en julio del 2016, con una inversión de S/. 346 millones.

Varios planes de desarrollo identifican Paita, por su ubicación geográfica y condiciones naturales como un potencial polo de comercio mundial. Es por ello que se contempla la mejora del sistema de conectividad actual, con las siguientes propuestas principales:

- a) Segunda calzada de la carretera Piura-Paita (carretera Interoceánica). Proyecto en ejecución cuya fecha de finalización estaba prevista para el presente mes de julio.
- b) El ferrocarril proyectado entre Yurimaguas e Iquitos así como el Corredor Bioceánico que conectaría la ciudad de Paita con los municipios brasileños costaneros Macapa y Belén, pasando por Manaus representaría una oportunidad excepcional para transformar la región norte del Perú en un polo comercial que impulsaría de forma significativa el papel de CETICOS Paita.
- c) Proyecto Eje Integrador Costa Norte que conecte el Puerto de Paita con el eje costero agroexportador Morropón – Chulucanas – Tambogrande/ Paita. El proyecto forma parte del plan de desarrollo urbano de Paita 2020.
- d) Construcción de una carretera litoral o carretera Costanera que permita integrar el desarrollo regional a la costa del departamento de Piura. El proyecto forma parte del plan de desarrollo urbano de Paita al 2020.
- e) Proyecto Eje Integrador Sierra Norte destinado a la potenciación de las provincias de Ayabaca y Huancabamba en temas de agroexportación pero que, al mismo tiempo, podría beneficiar al CETICOS Paita. El proyecto forma parte del plan de desarrollo urbano de Paita al 2020.

1.4.4.2. Vía aérea

El aeropuerto "Capitán FAP Guillermo Concha Iberico", está ubicado a 55 Km de CETICOS Paita y del Puerto de Paita. Ubicado en la Región Grau, Provincia de Piura, Distrito de Castilla a 05 Km. de la ciudad.

El Aeropuerto de Piura inició sus operaciones el 09 de Noviembre de 1953 y cuenta con una pista asfaltada de 2,500 metros de largo por 45 metros de ancho. El terminal de pasajeros es de dos pisos con 1,580.80 m², el hall principal es de 420 m², la Zona de Embarque es de 251.30 m², tiene

ocho Counters y una Torre de Control de cinco pisos con 18 metros de altura. Actualmente se encuentra bajo la administración de Aeropuertos Del Perú (ADP) y es la principal puerta de entrada a las playas de la zona de Talara, Los Órganos, Mancora, Zorritos.

1.4.4.3. Vía Marítima

El CETICOS Paita se encuentra a 3 km. del Puerto de Paita. El puerto de Paita está localizado en la Provincia de Paita, a 56 kilómetros de la ciudad de Piura en el departamento del mismo nombre. Su posición geográfica es 81° 6' 23" longitud O y 5° 5' 28" latitud S al extremo noreste de Perú.

La ubicación geográfica del puerto determina como la zona natural de influencia a las regiones de Amazonas, Cajamarca, Lambayeque, Piura, Tumbes y San Martín. Terminales Portuarios Euroandinos - Paita (TPE) está conformado por las empresas Tertir - Terminais de Portugal SA (como Socio Estratégico), Cosmos Agencia Marítima SAC y Translei SA, grupos empresariales de capitales 100% portugueses y peruanos.

El 31 de marzo de 2009, TPE se adjudica la concesión del Puerto convocada por el Estado Peruano para diseñar, construir, financiar, conservar y explotar el Terminal Portuario de Paita. Ese mismo año, el 9 de septiembre, se suscribe el contrato con el Estado y se inician operaciones el 7 de octubre. Terminales Portuarios Euroandinos hará una inversión de US\$ 226'000,000.00 para mejorar y ampliar el muelle actual, con 12 hectáreas adicionales que se ganará al mar con un calado que permitirá el ingreso de barcos de última generación. La culminación de la obra se encuentra prevista para el mes de junio del año 2014. Al mes de enero del año en curso hay un avance del 50% de las obras.

1.4.5. Infraestructura

Mediante Resolución No. 327-90- MPP de fecha 07 de noviembre de 1990, modificada por Resolución No. 129-91- A-MPP de fecha 30 de enero

de 1991, la Municipalidad Provincial de Paita aprobó la transferencia de un terreno de 9'406,590.00 m² ubicado en el distrito y provincia de Paita, departamento de Piura, a favor de la Junta de Administración de la Zona Franca Industrial de Paita. Asimismo, por escritura pública de Donación de fecha 11.07.1991 celebrado ante el Notario de Paita Fernando Chávez Velarde, se perfeccionó la transferencia del mencionado predio, inscribiéndose en la Ficha No. 5655 del Registro de Predios de Piura (actualmente Partida N° 00028228). Asimismo, a través de escritura pública, se rectificó el área, linderos y medidas perimétricas del mencionado predio, resultando un área de 9'396,683.85 m² o 939.66 ha, lo que se encuentra inscrito en el asiento B00005 de la Partida N° 00028228.

Cabe mencionar, que del total de las hectáreas antes mencionadas solamente 20Has. se encuentran debidamente cercadas, habilitadas y con servicio de vigilancia y seguridad. Existen 21 empresas instaladas, 13 empresas industriales, 5 almacenes y 3 Agencias de Aduanas. Cuenta con servicio de Seguridad y Vigilancia las 24 horas del día, las Oficinas Administrativas que atienden a los usuarios en horario normal de oficina, tiene 4 Módulos Administrativos para servicios auxiliares, dos Almacenes grandes con oficinas administrativas, servicios de agua, luz, desagüe, teléfonos, internet, Alumbrado Público, cisterna de agua de 1000 M³, una caseta de Bombeo, una Laguna de oxidación compuestas de 2 lagunas primarias y 2 lagunas secundarias, un montacargas, pistas, veredas, áreas verdes.

1.4.6. Aspectos operativos

El CETICOS Paita se encuentra a menos de un kilómetro del Terminal Portuario de Paita, tiene un acceso vial privilegiado con la carretera interoceánica norte y cuenta con más de 900 hectáreas de terreno disponibles para el desarrollo de actividades industriales.

En el CETICOS Paita se instalan empresas que desarrollan industrias de valor agregado con vocación exportadora, tales como proveedoras a la minería y a la agroindustria, empresas de producción agroindustrial, de

alimentos procesados, maquiladoras, empresas de servicios a la carga, así como un laboratorio de productos oftalmológicos con tecnología de primer nivel cuyos productos se exportan con éxito al exterior. Entre las actividades permitidas en el CETICOS Paita se encuentran el almacenamiento, maquila, reparación, agroindustria, agroexportación, servicios varios y otros (embalaje, envasado, rotulado y clasificación de mercadería).

1.4.6.1. Requisitos para ingresar al CETICOS Paita

- a) La primera etapa: calificación previa para lo cual es necesario presentar la siguiente documentación:
 - a. Solicitud dirigida al Gerente General, anotando lo siguiente:
 - i. Personas naturales: nombres y apellidos, documento de identificación, nacionalidad, domicilio habitual y legal, N° de RUC, N° de teléfono, y correo electrónico.
 - ii. Personas jurídicas: Razón social, domicilio legal de la empresa y habitual del representante legal, N° de RUC, representante legal, documento de identidad, teléfono y correo electrónico.
 - b. Área de terreno o infraestructura requerida.
 - c. Según la actividad económica a desarrollar, adjuntar formulario.
 - d. Fotocopia de la escritura de constitución de la empresa y del Poder inscrito en Registros Públicos con una certificación no mayor a 15 (quince) días (sólo para personas jurídicas).
 - e. Declaración Jurada de no tener adeudo como usuario o ex usuario de CETICOS Paita.
 - f. Pagar Derecho de trámite (Según TUPA).
- b) La segunda etapa: se refiere al proceso de subasta, para lo cual se debe realizar lo siguiente:

- a. Adquirir las bases de la subasta, en la cual se explica en detalle los pasos y condiciones como se desarrollará la subasta.
- b. Es necesario presentar una garantía por 3 meses de Cesión en Uso (Carta Fianza, Cheque de gerencia o Efectivo).
- c. De salir ganador en la buena pro, firmará el contrato de cesión en uso debiendo presentar las siguientes garantías.
 - i. Carta fianza por 2 meses de Cesión en Uso, con una vigencia de 12 meses, renovable hasta la culminación del contrato (tomando como referencia la tarifa y la dimensión del lote para cada mes).
 - ii. Carta fianza por el 15% de la inversión declarada en el proceso de la subasta, con una vigencia de 6 meses, renovable.

1.4.6.2. Beneficios de estar instalado en el CETICOS PAITA

Los beneficios son de dos tipos: tributarios y aduaneros. Los mismos que a continuación se pasan a detallar:

- a) Beneficios Tributarios
 - a. Toda mercancía o producto que ingresa del extranjero al CETICOS Paita, ya sea maquinarias, equipos, materia prima, insumos, productos en general, no paga ningún tipo de impuesto hasta el año 2042.
 - b. Todos los bienes y servicios que ingresan del territorio nacional hacia CETICOS, se consideran una exportación, por lo tanto, no está afecto al IGV (18%).
 - c. Todas las empresas instaladas en el CETICOS, están exoneradas del impuesto a la renta (28%), tanto para la exportación, importación o nacionalización de sus productos.

- d. Si importa o nacionaliza al territorio nacional, paga los derechos de importación, pero no el impuesto a la renta.
- e. Las operaciones entre usuarios, también están exoneradas de todo tipo de impuestos.

b) Beneficios Aduaneros

- a. Se aplica el beneficio del drawback para la exportación (recuperación del 5% del valor FOB). También le son aplicables los beneficios de los TLC suscritos por el Perú con otros países y los acuerdos de la Comunidad Andina.
- b. La permanencia de las mercancías en CETICOS Paita, es igual al plazo del contrato, es decir, puede ser hasta el año 2042.
- c. Las empresas usuarias, no necesitan sacar ningún permiso municipal para la construcción de sus locales, CETICOS Paita le otorga la autorización de instalación y funcionamiento de su actividad, sin perjuicio de otras licencias que tengan que obtenerse según la actividad a realizar.
- d. Las reexpediciones de mercancías solo se realizan en la actividad de Almacenamiento. La reexpedición consiste en el ingreso de la mercancía del exterior a un Almacén del CETICOS Paita y se reexpide a otro país, sin sufrir transformación o modificación alguna.
- e. Está autorizado el ingreso de mercancías provenientes del exterior por cualquiera de las Aduanas de la República, con destino al CETICOS Paita, para su nacionalización, reexpedición o exportación, mediante el régimen aduanero de tránsito. No es exigible el uso de dicho régimen, cuando el ingreso de mercancías a CETICOS Paita, se tramite por la Aduana de Paita, para lo cual solo será necesario una autorización de esta intendencia, mediante el documento aduanero, denominado “solicitud de traslado”.

1.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- a) Calidad total: La Gestión de Calidad Total (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales.
- b) Desempeño: Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidas en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.
- c) Empatía: Recibe también el nombre de inteligencia interpersonal (término acuñado por Howard Gardner) y se refiere a la habilidad cognitiva de una persona para comprender el universo emocional de otra.
- d) Empresa: Es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.
- e) Entidad: Suele utilizarse para nombrar a una corporación o compañía que se toma como persona jurídica, dentro del contexto gubernamental.
- f) Industria: Es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados o semielaborados. Además de materias primas, para su desarrollo, la industria necesita maquinaria y recursos humanos organizados habitualmente en empresas. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican.

CAPÍTULO 2

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se inserta dentro de los siguientes tipos:

2.1.1. Descriptiva

Este tipo de investigación tiene por objeto identificar, clasificar, relacionar y delimitar las variables que operan en una situación determinada, es decir consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. En este respecto, la presente investigación se estudió la naturaleza de la motivación laboral y del compromiso organizacional en la entidad CETICOS Paita, es decir se caracterizó a ambas variables a efectos de conocer mejor su situación actual.

2.1.2. Cuantitativa

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) manifiesta que una investigación cuantitativa presenta una secuencia de pautas a seguir. Para la presente investigación, se calculó la correlación y la fiabilidad que ayudaron a describir la magnitud de la relación entre las variables de motivación laboral y compromiso organizacional.

2.1.3. Correlacional

Correlacional debido a que se pretende asociar ambas variables para determinar su relación (Hernández Sampieri et al., 2010). En este sentido, se determinó una medida del grado en que las dos variables estudiadas se encuentran relacionadas, que en el caso particular fue estadísticamente significativa.

2.1.4. Transversal

Según, (Hernández Sampieri et all., 2010) es transversal donde el análisis de la variables se realiza en un momento determinado. Al respecto, en la presente investigación, se recolectó el conjunto de datos mediante la aplicación de dos cuestionarios en un solo momento, y en un tiempo único.

2.2. MODELO TEÓRICO

Se ha elegido como referencia el modelo propuesto por el Ph.D. David Clarence McClelland, para la variable motivación laboral. Según McClelland, en las personas están presentes tres grandes grupos de necesidades relacionadas con la actividad laboral como: la afiliación, poder y logro; con este modelo se predice el comportamiento en el trabajo o el rendimiento de cada persona en una determinada situación laboral dentro de una organización.

Se ha escogido como referencia el modelo propuesto por el Ph.D John P. Meyer y Ph.D. Natalie J. Allen para la variable de compromiso organizacional. Según Meyer y Allen, proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: Afectivo, de Continuidad y Normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización; siendo el compromiso organizacional un estado psicológico éste caracteriza una relación entre una persona y una organización.

2.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Según (Hernández Sampieri et all., 2014) manifiesta que una investigación no experimental se realiza sin someter a la muestra a manipulaciones ni experimentos, sólo se utiliza la observación como una herramienta.

2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El presente trabajo de investigación requirió una aplicación de un instrumento para la recolección de información de los sujetos de estudio de

investigación. Tal y como se muestra en la tabla adyacente, el instrumento empleado fue el cuestionario en el cual se consideraron algunos datos sociodemográficos (edad y sexo), estando los ítem directamente relacionados al propósito de la investigación, la técnica utilizada fue la encuesta.

Cuadro 2.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Variables	Técnica	Instrumentos
Motivación laboral	La encuesta	Cuestionario M.L.
Compromiso organizacional	La encuesta	Cuestionario C.O.

Fuente: Elaboración propia

Hernández et al., (2014) mencionan que el instrumento de medida es una herramienta necesaria que emplea el investigador con la finalidad de registrar datos sobre las variables que se desarrollarán en la investigación científica.

El cuestionario fue de gran utilidad para la investigadora durante el desarrollo y el análisis del trabajo científico, ya que constituye una forma concreta de la técnica de encuesta logrando obtener datos adicionales y contribuyentes al propósito de su estudio (Tamayo y Tamayo, 2004).

La redacción del Cuestionario contenía 33 ítems: 15 para la variable motivación laboral y 18 para la variable de compromiso organizacional, con alternativas definidas y debidamente cuantificadas, para su posterior procesamiento con el estadígrafo SPSS versión 22.

La variable de motivación laboral conformada por tres dimensiones: Logro o realización (5 ítems), Poder (5 ítems) y Afiliación (5 ítems). Esta variable tuvo un total de 15 ítems y cinco valores como: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5).

Del mismo modo, la variable compromiso organizacional está conformada por tres dimensiones: Compromiso afectivo (6 ítems), compromiso de continuidad (6 ítems) y compromiso normativo (6 ítems) y

cinco valores como: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5).

2.5. TIPO Y TÉCNICAS DE MUESTREO

2.5.1. Población

Conjunto de todos los elementos que forman parte del espacio territorial al que pertenece el problema de investigación y poseen características (Carrasco Diaz, 2005). En la presente investigación la población estuvo conformada por 22 trabajadores de la entidad CETICOS Paita.

2.5.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por el total de trabajadores, de tal forma que se denomina muestra censal (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

2.5.3. Muestreo

El muestreo que se empleó fue no probabilístico de tipo censal.

2.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS

El método cuantitativo está basado en la toma de medidas de las cuales a través del análisis de datos podrán concluir en estadísticos.

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, ya que los datos recolectados son expresados gráficamente a través del Programa Estadístico SPSS versión 22.

Para la aplicación de los instrumentos motivación laboral y compromiso organizacional en los trabajadores de la entidad CETICOS Paita, se realizaron los siguientes procedimientos:

- a) Se utilizó los cuadros de frecuencia y porcentajes, puesto que se ha considerado tres dimensiones tanto para la variable 1 como para la variable 2.

- b) Se categorizó la información correspondiente a cada dimensión y variable.
- c) Se utilizó la estadística inferencial: alfa de Cron Bach para la validación/confiabilidad del instrumento.
- d) Para establecer relaciones de las dimensiones de la variable 1 con la variable 2, se utilizó el coeficiente de Correlación de Rho de Spearman por ser no paramétrico y de escala ordinal. La finalidad de la Correlación de Rho de Spearman es comprobar si los resultados de una variable están relacionados con los resultados de la otra variable.
- e) Para el ingreso de la base de datos, se utilizó el programa SPSS versión 22 y Excel 2013.

2.7. VARIABLE A ESTUDIAR

Las variables como aspectos de los problemas de investigación que expresan un conjunto de propiedades, cualidades y características observables de las unidades de análisis tales individuos grupos o sociales, hechos, procesos y fenómenos sociales o naturales. (Carrasco Diaz, 2005).

2.7.1. Variable 1: Motivación laboral

La motivación se refiere por una parte a los propósitos conscientes, a pensamientos íntimos. Por otro lado, observando las conductas desde fuera, la motivación se refiere a las inferencias relativas a propósitos conscientes que hacemos a partir de la observación de conductas. En este sentido, en la mayoría de las personas están presentes tres grandes grupos de necesidades relacionadas con la actividad laboral: logro, poder y afiliación (McClelland, 1989).

2.7.2. Variable 2: Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y una organización. El

compromiso se divide en tres componentes diferenciados: compromiso afectivo, de continuación y normativo (Meyer & Allen, 1991).

2.7.3. Operacionalización de las variables

Cuadro 2.2 Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Motivación laboral	Son los propósitos conscientes y sus inferencias relativas a éstos que se realizan a partir de la observación de conductas. (David C. McClelland, 1989)	Se medirá a través de un cuestionario en donde se determinará que necesidades son prioritarias satisfacer para los colaboradores de la entidad CETICOS Paita	Logro	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad personal - Retos - Retroalimentación personal - Metas - Grado de dificultad de la tarea 	Ordinal
			Poder	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia - Autoridad - Confrontación - Beneficio personal - Control 	
			Afiliación	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales - Reconocimiento - Compañerismo - Trabajo en equipo - Tareas compartidas 	
Compromiso organizacional	Es un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y una organización. Meyer y Allen (1991)	Se trabajará con el modelo tridimensional propuesto por Meyer y Allen (1997), que tiene por objetivo medir los tres tipos de compromisos: afectivo, de comunicación y normativo	Compromiso afectivo	<ul style="list-style-type: none"> - Lazos emocionales - Percepción de satisfacción de necesidades - Orgullo de pertenencia a la entidad 	Ordinal
			Compromiso de continuidad	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de trabajo en la entidad - Opciones laborales 	
			Compromiso normativo	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de permanencia - Reciprocidad con la entidad 	

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS Y DISCUSIONES

3.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Frecuencia de motivación de McClelland según género

A continuación se presentan los resultados de frecuencia de motivación de McClelland o motivación del logro según género de los trabajadores del CETICOS Paíta.

Cuadro 3.1 Frecuencia general de motivación según género

		Género			
		Femenino		Masculino	
		n	% hi	n	% hi
Motivación de McClelland o Motivación del Logro	Baja	3	13,64%	3	13,64%
	Media	2	9,09%	7	31,82%
	Alta	0	0,00%	7	31,82%
	Total	5	22,73%	17	77,27%
Realización o Logro	Baja	4	18,18%	3	13,64%
	Media	0	0,00%	4	18,18%
	Alta	1	4,55%	10	45,45%
	Total	5	22,73%	17	77,27%
Poder	Baja	3	13,64%	5	22,73%
	Media	1	4,55%	6	27,27%
	Alta	1	4,55%	6	27,27%
	Total	5	22,73%	17	77,27%
Afiliación	Baja	5	22,73%	3	13,64%
	Media	0	0,00%	11	50,00%
	Alta	0	0,00%	3	13,64%
	Total	5	22,73%	17	77,27%

Fuente: Elaboración propia.

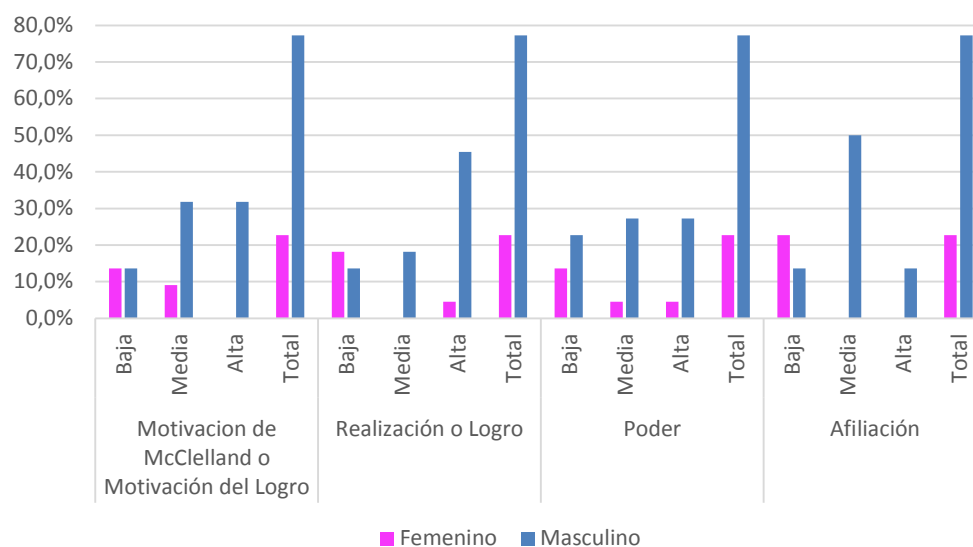


Figura 3.1 Frecuencia general de motivación laboral según género
Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 3.1 y Figura 3.1 se puede apreciar lo siguiente:

La frecuencia de motivación de McClelland o motivación del logro, según género, presentamos a continuación:

En cuanto al género femenino, se muestra que del total, es decir del 22.73%, de éste género manifiesta una baja motivación de: realización o logro, poder y afiliación el cual representa un 18.18%, 13.64% y 22.73% respectivamente. Podemos observar que la motivación de afiliación ha obtenido el porcentaje total al del total de trabajadores del género femenino.

Del total del género masculino, es decir 17 de los trabajadores que caracteriza el 77.27%, se puede observar que sólo 3 de ellos presentan una baja motivación de realización o logro y de afiliación caracterizada por un 13.64% mientras que 5 de los 17 trabajadores manifiestan una baja motivación de poder caracterizado por un 22.73%.

En términos generales, se puede inferir que de los datos obtenidos el personal del género femenino manifiesta una baja motivación de McClelland o motivación del logro, mientras que el personal de género masculino manifiesta

una motivación de McClelland o motivación del logro en escalas de media-alta.

3.1.2. Frecuencia motivación de McClelland según edad

A continuación se presentan los resultados de frecuencia de motivación de McClelland o motivación del logro, según edad de los trabajadores del CETICOS Paita.

Cuadro 3.2 Frecuencia general de motivación según edad

		Edad							
		Menos de 25 años		De 26 a 35 años		De 36 a 45 años		Más de 45 años	
		n	% hi	n	% hi	n	% hi	n	% hi
Motivación de McClelland o Motivación del Logro	Baja	0	0,00%	2	9,09%	1	4,55%	3	13,64%
	Media	1	4,55%	2	9,09%	4	18,18%	2	9,09%
	Alta	1	4,55%	0	0,00%	2	9,09%	4	18,18%
	Total	2	9,09%	4	18,18%	7	31,82%	9	40,91%
Realización o Logro	Baja	0	0,00%	1	4,55%	3	13,64%	3	13,64%
	Media	0	0,00%	1	4,55%	1	4,55%	2	9,09%
	Alta	2	9,09%	2	9,09%	3	13,64%	4	18,18%
	Total	2	9,09%	4	18,18%	7	31,82%	9	40,91%
Poder	Baja	0	0,00%	1	4,55%	2	9,09%	5	22,73%
	Media	1	4,55%	1	4,55%	2	9,09%	3	13,64%
	Alta	1	4,55%	2	9,09%	3	13,64%	1	4,55%
	Total	2	9,09%	4	18,18%	7	31,82%	9	40,91%
Afiliación	Baja	0	0,00%	3	13,64%	2	9,09%	3	13,64%
	Media	1	4,55%	1	4,55%	5	22,73%	4	18,18%
	Alta	1	4,55%	0	0,00%	0	0,00%	2	9,09%
	Total	2	9,09%	4	18,18%	7	31,82%	9	40,91%

Fuente: Elaboración propia.

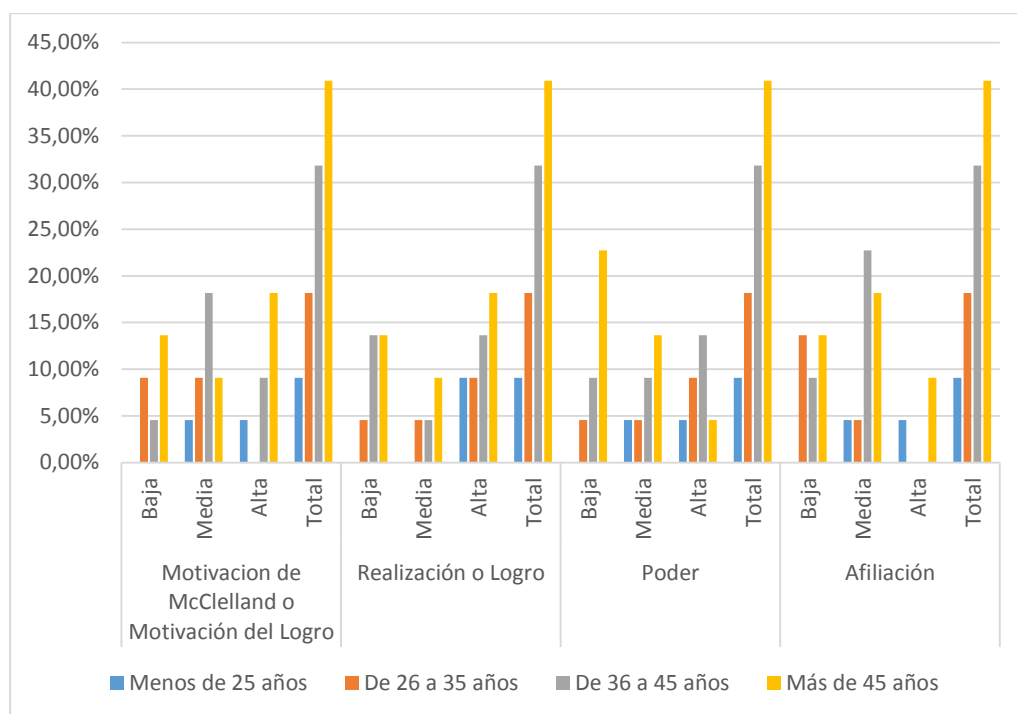


Figura 3.2 Frecuencia general de motivación laboral según edad
Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 3.2 y Figura 3.2 según encuestados en la entidad CETICOS Paita, se puede apreciar lo siguiente:

El total de los trabajadores de menos de 25 años presentan una alta inclinación hacia la motivación de realización o del logro caracterizada por un 9.09%; los trabajadores entre los rangos de 26 a 35 años y de 36 a 45 años presentaron un alta motivación de realización o logro y de poder estando caracterizadas por un 9.09% y 13.64%, mientras que con un 18.18% los trabajadores de más de 45 años mostraron sólo una alta inclinación hacia la motivación de realización o logro.

En términos generales, del 100% de los trabajadores se obtuvo, respecto a la baja, media y alta motivación laboral de McClelland, como resultados un 27.28%, 40.91% y 31.82% respectivamente.

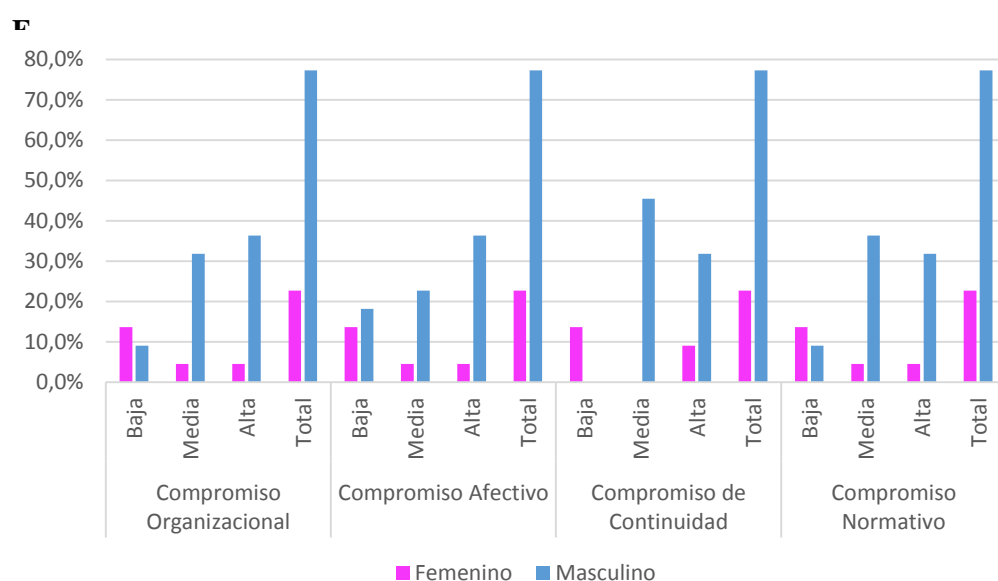
3.1.3. Frecuencia de compromiso organizacional según género

A continuación se presentan los resultados de frecuencia de motivación de McClelland o motivación del logro según género de los trabajadores del CETICOS Paita.

Cuadro 3.3 Frecuencia general de compromiso organizacional según género

		Género			
		Femenino		Masculino	
		n	% hi	n	% hi
Compromiso Organizacional	Baja	3	13,64%	2	9,09%
	Media	1	4,55%	7	31,82%
	Alta	1	4,55%	8	36,36%
	Total	5	22,73%	17	77,27%
Compromiso Afectivo	Baja	3	13,64%	4	18,18%
	Media	1	4,55%	5	22,73%
	Alta	1	4,55%	8	36,36%
	Total	5	22,73%	17	77,27%
Compromiso de Continuidad	Baja	3	13,64%	0	0,00%
	Media	0	0,00%	10	45,45%
	Alta	2	9,09%	7	31,82%
	Total	5	22,73%	17	77,27%
Compromiso Normativo	Baja	3	13,64%	2	9,09%
	Media	1	4,55%	8	36,36%
	Alta	1	4,55%	7	31,82%
	Total	5	22,73%	17	77,27%

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

La frecuencia de Compromiso organizacional, según género, presentamos a continuación:

En cuanto al género femenino, se muestra que del total, es decir del 22.73%, de éste género manifiesta un bajo compromiso: afectivo, de continuidad y normativo el cual representa para ambos casos un 13.64%, 13.64% y 22.73% respectivamente.

Respecto un alto compromiso se puede observar que un 4.55% corresponde al compromiso afectivo y un 9.09% al compromiso de continuidad y un 13.64% para el compromiso normativo.

Del total del género masculino, es decir 17 de los trabajadores que caracteriza el 77.27%, se puede observar que sólo 4 de ellos presentan un bajo compromiso afectivo caracterizado por un 18.18%, un 0.00% se registró para el compromiso afectivo, mientras que 2 de los 17 trabajadores manifiestan un bajo compromiso normativo caracterizado por un 9.09%.

Respecto un alto compromiso se puede observar que un 36.36% corresponde al compromiso afectivo y un 31.82% al compromiso de continuidad y compromiso normativo.

En términos generales, se puede inferir que de los datos obtenidos el personal del género masculino manifiesta un alto compromiso organizacional, mientras que el personal de género femenino manifiesta un compromiso organizacional bajo.

3.1.4. Frecuencia de compromiso organizacional según edad

A continuación se presentan los resultados de frecuencia de compromiso organizacional, según edad de los trabajadores del CETICOS Paita.

Cuadro 3.4 Resultados generales de compromiso organizacional según edad

		Edad							
		Menos de 25 años		De 26 a 35 años		De 36 a 45 años		Más de 45 años	
		n	% hi	n	% hi	n	% hi	n	% hi
Compromiso Organizacional	Baja	0	0,00%	1	4,55%	1	4,55%	3	13,64%
	Media	1	4,55%	2	9,09%	4	18,18%	1	4,55%
	Alta	1	4,55%	1	4,55%	2	9,09%	5	22,73%
	Total	2	9,09%	4	18,18%	7	31,82%	9	40,91%
Compromiso Afectivo	Baja	0	0,00%	2	9,09%	2	9,09%	3	13,64%
	Media	1	4,55%	1	4,55%	2	9,09%	2	9,09%
	Alta	1	4,55%	1	4,55%	3	13,64%	4	18,18%
	Total	2	9,09%	4	18,18%	7	31,82%	9	40,91%
Compromiso de Continuidad	Baja	0	0,00%	1	4,55%	1	4,55%	1	4,55%
	Media	2	9,09%	2	9,09%	3	13,64%	3	13,64%
	Alta	0	0,00%	1	4,55%	3	13,64%	5	22,73%
	Total	2	9,09%	4	18,18%	7	31,82%	9	40,91%
Compromiso Normativo	Baja	0	0,00%	1	4,55%	1	4,55%	3	13,64%
	Media	1	4,55%	2	9,09%	4	18,18%	2	9,09%
	Alta	1	4,55%	1	4,55%	2	9,09%	4	18,18%
	Total	2	9,09%	4	18,18%	7	31,82%	9	40,91%

Fuente: Elaboración propia.

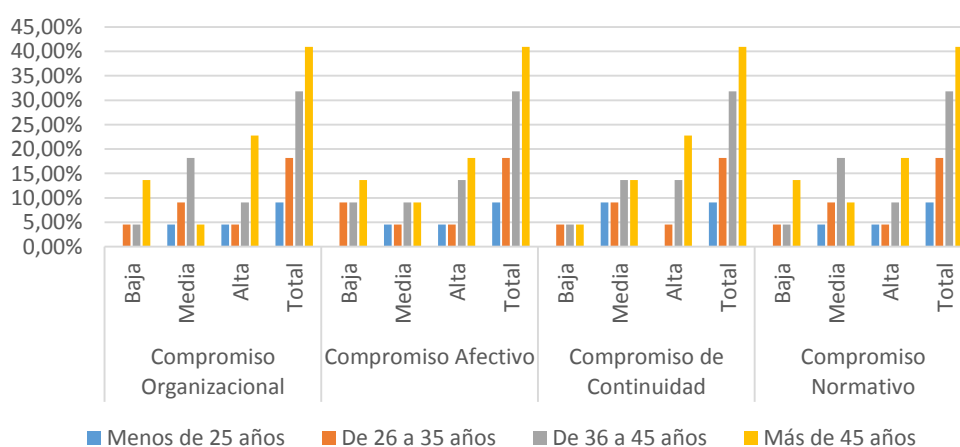


Figura 3.4 Resultados generales de compromiso organizacional según edad
Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 3.4 y Figura 3.4 según encuestados en la entidad CETICOS Paita, se pueden apreciar lo siguiente:

Los trabajadores de más de 45 años, con un 13.6% muestran un porcentaje más alto en cuanto a un bajo compromiso afectivo, mientras que un compromiso afectivo medio ha predominado en los colaboradores entre las edades de 36 años a más y, un 18.18% se ha ubicado entre el porcentaje más alto para el compromiso afectivo dominado éste porcentaje en los trabajadores de 45 años a más.

Con respecto al compromiso de continuidad, los trabajadores entre las edades de 26 años a más han mostrado un bajo porcentaje (4.55%) respecto a este componente del compromiso organizacional, los trabajadores entre las edades de 36 años a más han mostrado un porcentaje de 13.64% determinándose así una escala media de compromiso de continuidad y arrojando un 22.73%, los trabajadores de más de 45 años manifiestan una inclinación alta hacia este tipo de componente.

El compromiso normativo a una baja escala estuvo predominado por los trabajadores de más de 45 años caracterizado por un 13.64%, la escala media estuvo predominada por los trabajadores de 36 a 45 años puesto que obtuvieron un 18.18% más que las otros rangos de edades y los trabajadores de más de 45 años, con un porcentaje del 18.18% muestran que tienen una alto compromiso normativo.

En términos generales, los colaboradores entre los rango de edades de menos de 25 años, de 26 a 35 años, de 36 a 45 años y más de 45 años, mostraron una mayor inclinación hacia un compromiso organizacional medio-alto, medio, medio y alto respectivamente.

3.1.5. Grado de relación entre la teoría de motivación laboral de McClelland y el Compromiso Organizacional

A continuación se presentan los resultados del grado de relación entre la teoría de motivación laboral de McClelland y el compromiso organizacional.

Cuadro 3.5 Niveles de compromiso organizacional según motivación laboral de McClelland

		Compromiso Organizacional							
		Baja		Media		Alta		Total	
		n	% hi	n	% hi	n	% hi	n	% hi
Motivación de McClelland o Motivación del Logro	Baja	5	22,73%	1	4,55%	0	0,00%	6	27,27%
	Media	0	0,00%	7	31,82%	2	9,09%	9	40,91%
	Alta	0	0,00%	0	0,00%	7	31,82%	7	31,82%
	Total	5	22,73%	8	36,36%	9	40,91%	22	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

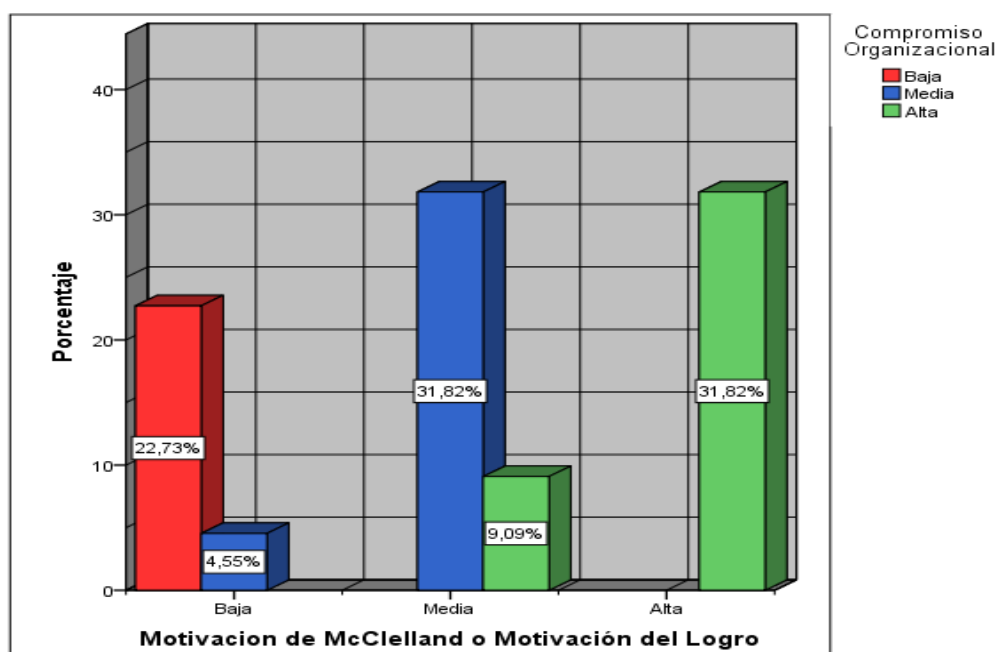


Figura 3.5 Distribución del compromiso organizacional según la motivación de McClelland

Fuente: Elaboración propia.

De la Tabla 3.5 y Figura 3.5 se puede apreciar que el 22,73% de trabajadores tiene una Motivación de McClelland baja y por lo mismo su Compromiso Organizacional también es bajo, un 31,82% de trabajadores presenta un nivel intermedio de Motivación de McClelland e igualmente un nivel intermedio para el Compromiso Organizacional, el cual es el mismo porcentaje para el nivel alto en la primera y alto en la segunda.

3.1.6. Correlación de la motivación laboral y compromiso organizacional

A continuación se presentan los resultados de correlación de la motivación laboral y el compromiso organizacional.

Cuadro 3.6 Correlación de la motivación laboral y compromiso organizacional

		Motivación de McClelland o Compromiso Organizacional		
Rho de Spearman	Motivación de McClelland o Motivación del Logro	Coefficiente de correlación	1,000	0,898**
		Sig. (unilateral)	.	0,000
		N	22	22
	Compromiso Organizacional	Coefficiente de correlación	0,898**	1,000
		Sig. (unilateral)	0,000	.
		N	22	22

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 3.6 se ha obtenido mediante la prueba de Rho de Spearman una correlación positiva, muy fuerte y significativa ($r_s = 0,898$; Sig. = 0,000) de la Motivación de McClelland sobre el Compromiso Organizacional, en este sentido existe relación entre las variables.

3.1.7. Grado de relación entre la dimensión de motivación de realización o logro y el compromiso organizacional en la entidad CETICOS PAITA

A continuación se presentan los resultados del grado de relación existente entre la motivación de realización o logro y el compromiso organizacional en la entidad CETICOS Paita.

Cuadro 3.7 Niveles de compromiso organizacional según la motivación del logro

		Compromiso Organizacional							
		Baja		Media		Alta		Total	
		n	% hi	n	% hi	n	% hi	n	% hi
Realización o Logro	Baja	5	22,73%	2	9,09%	0	0,00%	7	31,82%
	Media	0	0,00%	2	9,09%	2	9,09%	4	18,18%
	Alta	0	0,00%	4	18,18%	7	31,82%	11	50,00%
	Total	5	22,73%	8	36,36%	9	40,91%	22	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

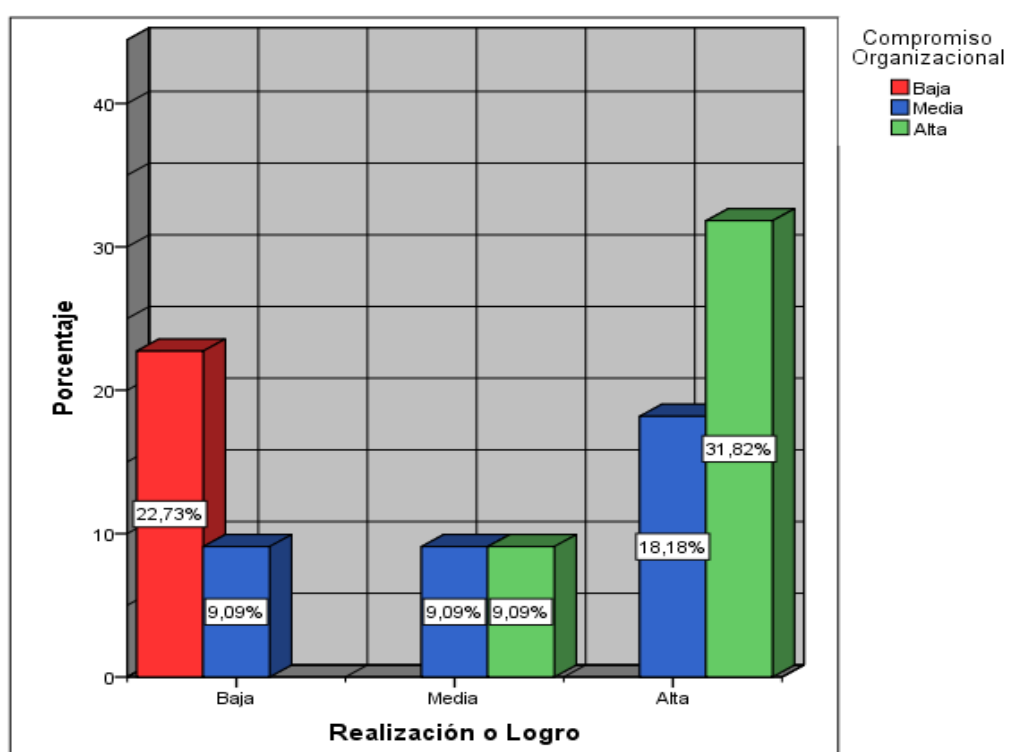


Figura 3.6 Distribución de compromiso organizacional según motivación de logro
Fuente: Elaboración propia.

Del Cuadro 3.6 y Figura 3.6 se puede apreciar que el 22,73% de trabajadores tiene una Realización o Logro baja y por lo mismo su Compromiso Organizacional también es bajo, un 9,09% de trabajadores presenta un nivel intermedio de Realización o Logro e igualmente un nivel intermedio para el Compromiso Organizacional, el 31,82% tiene una

Realización o Logro alta y por lo mismo su Compromiso Organizacional también lo es.

3.1.8. Correlación entre la dimensión de la motivación de realización o logro y el compromiso organizacional

A continuación se presentan los resultados de la correlación entre la dimensión de la motivación de realización o logro y el compromiso organizacional.

Cuadro 3.8 Compromiso organizacional y motivación de logro

		Realización o Logro	Compromiso Organizacional
Rho de Spearman	Realización o Logro		
	Coeficiente de correlación	1,000	0,709**
	Sig. (unilateral)	.	0,000
	N	22	22
	Compromiso Organizacional		
	Coeficiente de correlación	0,709**	1,000
	Sig. (unilateral)	0,000	.
	N	22	22

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 3.8 se ha obtenido mediante la prueba de Rho de Spearman una correlación positiva, fuerte y significativa ($r_s = 0,709$; Sig.= 0,000) de la Realización o Logro sobre el Compromiso Organizacional, en este sentido existe relación entre las variables.

3.1.9. Grado de relación entre la dimensión de motivación de poder y el compromiso organizacional

A continuación se presentan los resultados del grado de relación entre la dimensión de motivación de poder y el compromiso organizacional.

Cuadro 3.9 Niveles de compromiso organizacional según poder

		Compromiso Organizacional							
		Baja		Media		Alta		Total	
		n	% hi	n	% hi	n	% hi	n	% hi
Poder	Baja	4	18,18%	2	9,09%	2	9,09%	8	36,36%
	Media	1	4,55%	4	18,18%	2	9,09%	7	31,82%
	Alta	0	0,00%	2	9,09%	5	22,73%	7	31,82%
	Total	5	22,73%	8	36,36%	9	40,91%	22	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

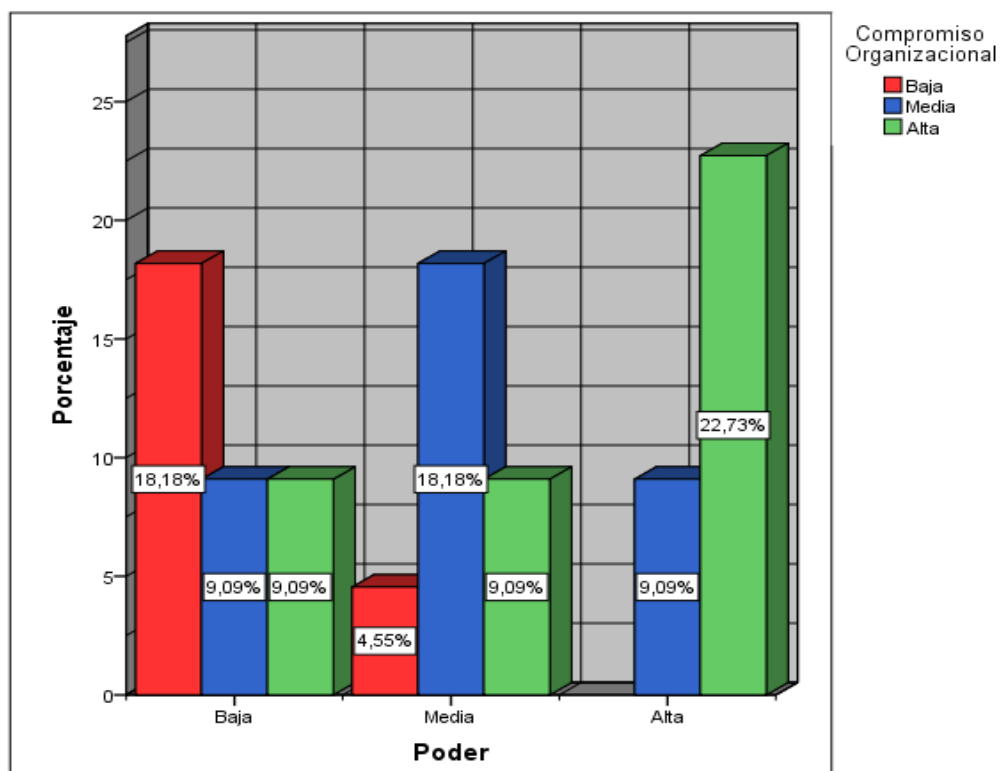


Figura 3.7 Distribución de compromiso organizacional según poder
Fuente: Elaboración propia.

Del Cuadro 3.9 y Figura 3.7 se puede apreciar que el 18,18% de trabajadores tiene un Poder de motivación bajo y por lo mismo su Compromiso Organizacional también es bajo, el mismo porcentaje para un nivel intermedio

del primero e intermedio del segundo, el 22,73% tiene un Poder de motivación alto y por lo mismo su Compromiso Organizacional también lo es.

3.1.10. Correlación entre la dimensión de la motivación de poder y el compromiso organizacional.

A continuación se presentan los resultados de la correlación entre la dimensión de la motivación de poder y el compromiso organizacional.

Cuadro 3.10 Correlación de la dimensión de motivación de poder y el compromiso organizacional

		Poder	Compromiso Organizacional
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	0,496**
	Poder		
	Sig. (unilateral)	.	0,009
	N	22	22
	Coefficiente de correlación	0,496**	1,000
	Compromiso Organizacional		
	Sig. (unilateral)	0,009	.
	N	22	22

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 3.10 se ha obtenido mediante la prueba de Rho de Spearman una correlación positiva, moderada y significativa ($r_s = 0,496$; Sig. = 0,000) del Poder de motivación sobre el Compromiso Organizacional, en este sentido existe relación entre las variables.

3.1.11. Grado de relación entre la dimensión de la motivación de afiliación y el compromiso organizacional.

A continuación se presentan los resultados del grado de relación entre la dimensión de la motivación de afiliación y el compromiso organizacional.

Cuadro 3.11 Relación entre la dimensión de la motivación de afiliación y el compromiso organizacional

		Compromiso Organizacional							
		Baja		Media		Alta		Total	
		n	% hi	n	% hi	n	% hi	n	% hi
Afiliación	Baja	5	22,73%	2	9,09%	1	4,55%	8	36,36%
	Media	0	0,00%	6	27,27%	5	22,73%	11	50,00%
	Alta	0	0,00%	0	0,00%	3	13,64%	3	13,64%
	Total	5	22,73%	8	36,36%	9	40,91%	22	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

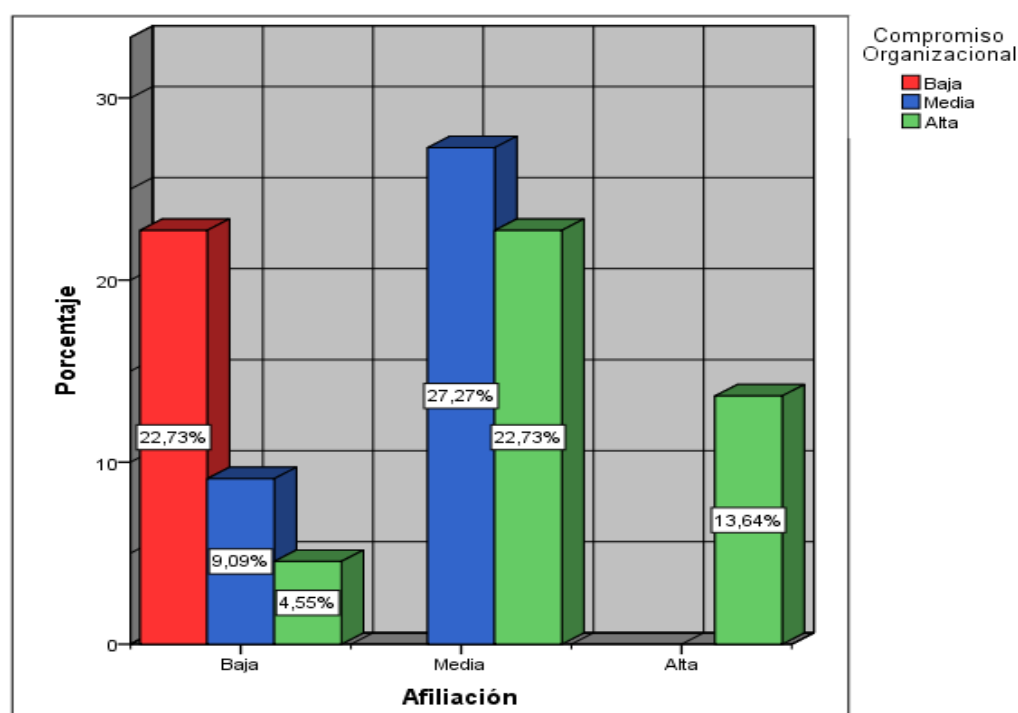


Figura 3.8 Distribución del compromiso organizacional según afiliación

Fuente: Elaboración propia.

Del Cuadro 3.11 y Figura 3.8 se puede apreciar que el 22,73% de trabajadores tiene una Afiliación baja y por lo mismo su Compromiso Organizacional también es bajo, un 27,27% de trabajadores presenta un nivel intermedio de Afiliación e igualmente un nivel intermedio para el Compromiso Organizacional, el 13,64% tiene una Afiliación alta y por lo mismo su Compromiso Organizacional también lo es.

3.1.12. Correlación entre la dimensión de la motivación de afiliación y el compromiso organizacional

A continuación se presentan los resultados de la correlación entre la dimensión de la motivación de afiliación y el compromiso organizacional.

Cuadro 3.12 Correlación del compromiso organizacional y afiliación

		Afiliación	Compromiso Organizacional
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	0,687**
	Afiliación		
	Sig. (unilateral)	.	0,000
	N	22	22
	Coefficiente de correlación	0,687**	1,000
	Compromiso Organizacional		
	Sig. (unilateral)	0,000	.
	N	22	22

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 3.12 se ha obtenido mediante la prueba de Rho de Spearman una correlación positiva, fuerte y significativa ($r_s = 0,687$; Sig. = 0,000) de la Afiliación sobre el Compromiso Organizacional, en este sentido existe relación entre las variables.

3.1.13. Grado de relación entre los componentes de la motivación de McClelland y los componentes del compromiso organizacional

A continuación se presentan los resultados obtenidos del grado de relación entre los componentes de la motivación de McClelland y los componentes del compromiso organizacional.

Cuadro 3.13 Relación entre los componentes de la motivación McClelland y los componentes del compromiso organizacional

Cuadro 5.13 Relación entre los componentes de la motivación McClelland y los componentes del compromiso organizacional										
			Motivación McClelland	Logro	Poder	Afiliación	Compromiso Organizacional	Compromis o Afectivo	Compromiso Continuidad	Compromiso Normativo
Rho de Spearman	Motivación McClelland	Rho Spearman	1,000	0,641**	0,436*	0,825**	0,898**	0,606**	0,649**	0,754**
		Sig. (unilateral)	.	0,001	0,021	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000
		N	22	22	22	22	22	22	22	22
	Logro	Rho Spearman	0,641**	1,000	0,317	0,595**	0,709**	0,630**	0,306	0,588**
		Sig. (unilateral)	0,001	.	0,075	0,002	0,000	0,001	0,083	0,002
		N	22	22	22	22	22	22	22	22
	Poder	Rho Spearman	0,436*	0,317	1,000	0,159	0,496**	0,311	0,396*	0,432*
		Sig. (unilateral)	0,021	0,075	.	0,239	0,009	0,080	0,034	0,022
		N	22	22	22	22	22	22	22	22
	Afiliación	Rho Spearman	0,825**	0,595**	0,159	1,000	0,687**	0,457*	0,411*	0,603**
		Sig. (unilateral)	0,000	0,002	0,239	.	0,000	0,016	0,029	0,001
		N	22	22	22	22	22	22	22	22
	Compromiso Organizacional	Rho Spearman	0,898**	0,709**	0,496**	0,687**	1,000	0,708**	0,740**	0,863**
		Sig. (unilateral)	0,000	0,000	0,009	0,000	.	0,000	0,000	0,000
		N	22	22	22	22	22	22	22	22
	Compromiso Afectivo	Rho Spearman	0,606**	0,630**	0,311	0,457*	0,708**	1,000	0,549**	0,743**
		Sig. (unilateral)	0,001	0,001	0,080	0,016	0,000	.	0,004	0,000
		N	22	22	22	22	22	22	22	22
	Compromiso Continuidad	Rho Spearman	0,649**	0,306	0,396*	0,411*	0,740**	0,549**	1,000	0,583**
		Sig. (unilateral)	0,001	0,083	0,034	0,029	0,000	0,004	.	0,002
		N	22	22	22	22	22	22	22	22
	Compromiso Normativo	Rho Spearman	0,754**	0,588**	0,432*	0,603**	0,863**	0,743**	0,583**	1,000
		Sig. (unilateral)	0,000	0,002	0,022	0,001	0,000	0,000	0,002	.
		N	22	22	22	22	22	22	22	22

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (unilateral).

Fuente:

Elaboración

propia.

En el Cuadro 3.13 se ha obtenido mediante la prueba de Rho de Spearman las siguientes correlaciones:

Los componentes de la Motivación de McClelland inciden jerárquicamente sobre su dimensión como sigue: la Afiliación con una $r_s = 0,825$ y $Sig. = 0,000$, luego la Realización o Logro incide con una $r_s = 0,641$ y $Sig. = 0,000$ y finalmente el Poder con una $r_s = 0,436$ y $Sig. = 0,000$.

Los componentes del Compromiso Organizacional inciden jerárquicamente sobre su dimensión como sigue: Compromiso Normativo con una $r_s = 0,863$ y $Sig. = 0,000$, luego el Compromiso de Continuidad con una $r_s = 0,740$ y $Sig. = 0,000$ y finalmente el Compromiso Afectivo con una $r_s = 0,708$ y $Sig. = 0,000$.

3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación se fundamenta con la premisa teórica, que las personas y sus conocimientos, habilidades y competencias constituyen el principal activo de la nueva organización; sin embargo tienen diferentes expectativas acerca del trabajo que desean realizar dentro de ésta, afectando o no su desempeño individual. De ahí la importancia tanto de la motivación laboral por ser determinante del desempeño individual como del compromiso por determinar la identificación de la persona con la organización. En relación a ello, es que se instó de una evaluación del nivel motivacional y del compromiso, al mismo tiempo de encontrar asociación entre las variables.

El objetivo general del presente estudio se planteó como: determinar la relación existente entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en los trabajadores del CETICOS Paita. Los resultados permitieron cumplir con este objetivo, debido a que se evidenció una (Significancia = 0.000; Rho Spearman = 0.898), confirmando que existe una estrecha relación positiva estadísticamente significativa de alta intensidad entre ambas variables. Con base a los resultados, se acepta la hipótesis general: la motivación laboral influye directamente en el compromiso organizacional en los trabajadores del CETICOS PAITA.

Estos resultados confirman los hallazgos realizados por el/los siguiente(s) autor(es) que se detallan en el siguiente comparativo:

Cuadro 3.14 Comparativo de Resultados

Autor (es)	Córdova Córdova, K.G.	Godoy Mena, J.M.S.	Góngora Arauco, M.E.	Pacheco Izquierdo, L.Y.	Alvarado Benites, A. R. & Mejía López, P. S.	Vega Capcha, S.
Tesis	“Motivación Laboral y compromiso organizacional en los trabajadores del CETICOS PAITA”	“Motivación laboral y compromiso organizacional en el personal de una empresa del sector manufactura de la ciudad de Lima, 2017”	“Motivación para el trabajo y compromiso organizacional en trabajadores de una empresa industrial, Puente Piedra 2017”	“Motivación laboral y compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes”	“Compromiso organizacional y motivación Laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz - Ancash 2014”	“Motivación laboral y compromiso organizacional en el personal del área de seguridad de la información y prevención de fraude de la empresa Telefónica Ingeniería de Seguridad, 2015”
Año	2018	2017	2017	2017	2015	2015
Lugar	Paíta	Lima	Puente Piedra	Tumbes	Huaraz	Lima
rS	0.898	0.864	0.516	0.426	0.659	0.296
Sig. E	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.009

n

el cuadro 3.14 se evidencia la correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional. La asociación entre estas dos variables se realizaron a través del análisis estadístico no paramétrico “Rho Spearman”.

Tal y como se expuso, para nuestro estudio los resultados demostraron una (Sig.= 0.000; rS= 0.898). Esto determina que existe relación estadísticamente significativa de alta intensidad entre estas dos variables, exponiendo que a mayor motivación, mayor compromiso. Por lo que se infiere que la motivación laboral es la que conlleva a los trabajadores al deseo de pertenecer a la entidad, permanecer como miembro activo, identificarse con la misma y con su accionar y ser prescriptor de ésta con su círculo social. Los resultados obtenidos coinciden con los resultados hallados por (Godoy Mena, 2017), en los que se indican que a mayor sentido de la

motivación laboral dentro de los colaboradores existe una mayor percepción de compromiso organizacional, obteniendo una (Sig. = 0.000;

$rS= 0.864$), ligeramente por debajo de nuestros resultados, reflejando que existe una relación directa, significativa y de mediana intensidad entre ambas variables frente a la organización. Esto podría deberse a un entorno laboral con estímulos favorables como reconocimiento, sentido de pertenencia, crecimiento laboral, remuneración competitiva dentro del mercado laboral propiciando un sentimiento de compromiso y pertenencia de los trabajadores frente a su organización, resultado de esto se puede estipular una reducción en factores negativos, y de alto impacto en la sostenibilidad de la organización, como lo son el ausentismo, rotación, renuncias voluntarias, clima laboral negativo, entre otras variables propias del contexto organizacional. Del mismo modo, los resultados obtenidos en el estudio realizado por (Góngora Arauco, 2017) concluyeron que a mayor motivación laboral para el trabajo, mayor compromiso organizacional, existiendo una correlación directa, moderada y muy significativa entre ambas variables. Este hallazgo evidencia que mientras más motivados internamente se encuentren los trabajadores (deseo de superación, la familia, etc.), se generará mayor compromiso con las metas y objetivos de la empresa a corto, mediano o largo plazo. A pesar de una ($\text{Sig.} = 0.000$; $rS = 0.426$), el estudio de (Pacheco Izquierdo, 2017) permite observar que el grado de correlación es positiva de moderada intensidad, manifestando también relación significativa entre las variables de estudio. En tal efecto, el recurso humano se siente comprometido con la organización, ya que ha alcanzado la internalización de las políticas de la institución y labora en base al estado motivacional, de esta manera es que se ha generado la unión del sentimiento con el deseo, logrando compaginar los objetivos de la institución y los objetivos de cada trabajador. Respecto al resultado de la investigación de (Alvarado Benavides & Mejía López, 2015) se obtuvieron datos que validan la correlación entre la variable compromiso organizacional y la variable motivación laboral, asimismo obtuvieron un coeficiente de correlación de 0.659. En base a los resultados se llegó a concluir que existe una relación positiva en el compromiso organizacional y la motivación laboral; es decir que colaboradores comprometidos con su organización se refleja en un sentido positivo de motivación dentro del contexto laboral. Sin embargo, los resultados mostrados en el estudio realizado por (Vega Capcha, 2017) indica que la correlación entre las variables de estudio, motivación laboral y

compromiso organizacional, se muestra débil (0,296) pero es significativa ($\alpha < 0,009$). Es decir que mientras la motivación laboral se incrementa, el promedio de compromiso organizacional disminuye, por lo cual se estaría presentando una relación inversa. Esto indicaría que en los trabajadores, probablemente los factores motivacionales con respecto a su trabajo, no son suficientes para incrementar su compromiso con la organización, sino que por el contrario sugieren que podrían existir ciertas condiciones que están afectando negativamente el compromiso con la organización. Además, estos resultados parecen ir a favor de los resultados encontrados en la investigación de (Pérez Tapia , 2014), cuyo objetivo general fue determinar la relación entre la motivación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de las universidades limeñas en el Periodo 2013. También, en su investigación (Frontado Falen & Muñoz Tello, 2018), mencionan que existe relación entre motivación y compromiso, en los colaboradores de una institución pública. Por lo tanto infiere que a mayor motivación laboral habrá mayor compromiso organizacional por parte de los colaboradores de una institución pública, manifestando que la motivación laboral es la que impulsa a los colaboradores a desear formar parte de una institución y a mantenerse comprometidos e identificados con la misma; y es por ello que los beneficios que ofrece la institución genera el espíritu de permanencia e interés y el principal motivo por el cual aspirar a una vacante laboral en los colaboradores.

Consecuentemente, se decidió observar el comportamiento de las variables según las dimensiones que las conforman y en efecto los objetivos específicos, se cumplieron tal como se procede a discutir:

Objetivo específico (a): Se determinaron los factores de la teoría motivacional laboral de McClelland. Después del análisis cuantitativo, en lo que concierne a la primera variable denominada Motivación, que comprende a la motivación de logro, poder y afiliación, se detectan los siguientes resultados: al logro, 11 (50%) de los trabajadores tiene un nivel “*alto*”, 4 (18.18%) “*medio*” y por último 7 (31.82) presentan un nivel “*bajo*”. La variable motivación vinculada a la dimensión de Poder se observa que 7 (31.82%) de los trabajadores muestran un nivel “*alto*” así como los otros 7 (31.82%) de los trabajadores presenta un

nivel “*medio*” y los 8 (36.37%) trabajadores restantes indican un nivel “*bajo*”. La variable de motivación concerniente a la dimensión de afiliación se advierte que sólo 3 (13.64%) de los trabajadores presenta un nivel “*alto*”, 11 (50%) manifiestan un nivel “*media*” y 8 (36.37%) evidencian un nivel “*bajo*”. Los resultados nos da ha entrever que los trabajadores muestran una predisposición a conseguir objetivos y resultados cada vez más satisfactorios y con deseos de perfeccionar sus tareas y/o actividades cada vez más, experimentando un deseo de poder con pronóstico al alza con la finalidad de influir o ejercer control sobre éstas cuando se requiera una mayor competitividad y con una tendencia de mantener sus relaciones interpersonales en situaciones de cooperación, ayudando de esta manera a mejorar el clima laboral. Por otra parte, los resultados reflejan que el nivel de motivación laboral que predomina en los colaboradores es “*media*” expresado con un 40,91%, frente a un 27,28% que la considera “*baja*” y un 31,82% que la considera “*alta*”. Existiendo de esta manera, una orientación al incremento de la motivación, porque los trabajadores se sienten comprometidos con las actividades que realizan lo que ayuda a que exista una fuerte unión interna. Se ha manifestado entre el marco teórico que la motivación laboral es la tendencia a alcanzar el éxito con estándares de excelencia, en todas las actividades que desarrolla dentro de la institución.

Objetivo específico (b): Se determinaron los componentes del compromiso organizacional. En lo que respecta a los resultados de la segunda variable, denominada Compromiso Organizacional, que comprende las dimensiones de compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo, se revelan los siguientes resultados: al compromiso afectivo, 7 (31.82%) de los trabajadores registran un nivel “*bajo*”, 6 (27.28%) un nivel “*medio*” y 9 (40.91%) un nivel “*alto*”. Para la variable compromiso organizacional relacionada a la dimensión de compromiso de continuidad se percibe que 3 (13.64%) de los trabajadores posee un nivel “*bajo*”, el nivel “*medio*” está representado por un 45.45%, es decir 10 de los trabajadores y 9 de ellos demuestran un “*alto*” nivel representado por el 40.91% y en lo concerniente al compromiso normativo, se extrajeron los siguientes resultados: 5 (22.73%) de los trabajadores tienen un nivel “*bajo*”, el nivel “*medio*” lo poseen 9 (40.91%)

de los trabajadores y 8 (36.37%) trabajadores restantes denotan un nivel “*alto*”. Un “*alto*” compromiso afectivo en los trabajadores se corresponde por la presencia de una alta identificación y orientación afectiva hacia la entidad y de su participación en la misma, asociada por las relaciones interpersonales y por su participación en la toma de decisiones, en otras palabras, los trabajadores están en la entidad porque así lo desean, e invierte su energía prudencial en ella porque también quiere crecer profesionalmente; en lo que se refiere al compromiso de continuidad, predominando un nivel “*medio*” con propensión al alza, puede corresponder a que las condiciones laborales son buenas, los años al servicio de la entidad transformados en los esfuerzos que se reflejan en el puesto obtenido son satisfactorios, sin embargo aún no se identifica completamente con la entidad, es decir, su vinculación puede estar sujeta por las pocas alternativas u oportunidades que puede ofrecerle el mercado laboral y un posible nuevo empleo por lo que le puede resultar costoso cuando el análisis de sus inversiones (tiempo, dinero, esfuerzo, etc.) se vean reducidas y; en cuanto al compromiso normativo, se observa que existe un nivel “*medio*” con posible alcance al nivel “*alto*” compensado por la lealtad de los trabajadores hacia la entidad por la percepción de beneficios, las prestaciones, obligaciones contractuales e incluso por las capacitaciones. Por otra parte, se debe tener especial observancia pues los trabajadores con falta de compromiso, si bien realizan sus funciones, lo hacen por obligación o por otra condicionante, sin pasión ni entrega personal, mientras que aquellos que activamente desinteresados pueden transmitir su desgano e influenciar a los demás trabajadores y su descontento puede recaer en las una deficiente relación entre los trabajadores de la entidad y por tanto deterioran el clima laboral. En términos generales de los 22 trabajadores, se puede apreciar que 5 (22.73%) de ellos revelan un “*bajo*” nivel de compromiso organizacional, 8 (36.37%) revelan un “*medio*” compromiso organizacional y los 9 restantes (40.91%) muestran un “*alto*” compromiso organizacional. Tal como se definió, entre unas de las bases teóricas sobre el compromiso organizacional, éste es un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y una organización, en este respecto, la relación entre una organización y sus trabajadores es crucial para que todo funcione adecuadamente, convirtiéndose el gestionar el compromiso organizacional en una de las tareas más importantes.

Por los resultados, de un compromiso organizacional “*alto*”, se puede inferir que los trabajadores mantienen una buena relación con la entidad, es decir, se identifican con su cultura, las políticas y las reflejan en su trabajo diario.

Objetivo específico (c): Se estimó la relación entre la teoría motivacional laboral de McClelland y los componentes del compromiso organizacional. Al observar la relación entre la motivación laboral y el compromiso normativo se evidenció una (Sig.= 0.000; rS= 0.754), siendo esta dimensión del compromiso con el mayor grado de intensidad. Este resultado da cuenta que, los trabajadores están determinados a participar, cooperar e identificarse con los objetivos y/o metas planteadas por la entidad, como equivalente de su lealtad para con ésta. En esta misma línea, la correlación positiva y mediana reportada entre la motivación laboral y el compromiso de continuidad (Sig.= 0.001; rS= 0.649) nos permite precisar que los trabajadores permanecen en la entidad debido a la obtención de recompensas externas guardando correlación con el alto coste personal de abandono o renuncia y a las pocas probabilidades laborales. Otro de los hallazgos de la presente investigación es la presencia de la asociación entre la motivación laboral y el componente de compromiso afectivo, cuyo resultado (Sig.= 0.001; rS= 0.606) se sustenta que los trabajadores han desarrollado un vínculo emocional con la entidad, es decir un deseo de pertenencia y de comprometerse para con esta, debido a la congruencia entre los valores de la persona y de la entidad, obteniendo como resultado una aceptación al cambio, satisfacción laboral y un espíritu de cooperación. A partir de estos hallazgos es posible plantear que el compromiso, especialmente el normativo, puede ser considerado un factor fundamental en el desarrollo del vínculo entre los propósitos conscientes que realizan los trabajadores a partir de la observación de conductas y la entidad.

Los resultados obtenidos para cada una de las variables, en un sentido desagregado o por componentes, se comentan en este aparte:

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede afirmar, como un hallazgo relevante, que los trabajadores pertenecientes a la entidad participante, evidencian una mayor fortaleza en el aspecto de motivación de afiliación el cual

presenta una ponderación en términos de correlación de una (Sig.= 0,000; rS= 0,825); mientras que para el componente de motivación de logro arrojó una (Sig.= 0,001; rS= 0.641) y una ponderación de una (Sig.= 0,021; rS=0.436) para el componente de motivación del logro. Al detallar los resultados de la motivación laboral en las dimensiones, se puede evidenciar que los trabajadores tienen una necesidad de fomentar relaciones personales, fomentar el trabajo en equipo y la cooperación, asimismo se ha manifestado que mientras se labore por un tipo de motivación existe el compromiso con la entidad.

En referencia al compromiso organizacional, se obtuvo que los trabajadores participantes en el presente estudio, poseen una mayor fortaleza en el aspecto de compromiso normativo el cual presenta una ponderación en términos de correlación de una (Sig.= 0,000; rS= 0,863) en comparación con el compromiso de continuidad que arrojó una (Sig.= 0,000; rS= 0,740) y una (Sig.= 0,000; rS= 0,708) para el compromiso afectivo. De acuerdo con esto, cabe destacar que, para que la entidad obtenga ventaja competitiva se necesitan tener trabajadores comprometidos. Muchas organizaciones debilitan el compromiso de sus trabajadores cuando por ser eficientes ponen en riesgo el afecto de éstos hacia la organización por una constante rotación o reducción de personal, reestructuración, etc., el ambiente se torna más gris cuando en su intento por lograr la máxima eficiencia no logran comunicar adecuadamente su accionar. La entidad al obtener un alto nivel de compromiso normativo refleja la convicción y la voluntad propia del trabajador de identificarse y comprometerse con ésta, la cual se convierte en un valor del trabajador adquirido en su grupo social en que creció y que lo lleva a cumplir con sus compromisos, mostrando ser más propenso a realizar lo correcto, manteniendo una conducta de lealtad, discreción y confidencialidad con la finalidad de no perjudicar su reputación y la de entidad, facilitando las relaciones entre los equipos de trabajo de esta, pues siempre apoyará aquellas decisiones que benefician tanto a la entidad como a los trabajadores de ésta. La entidad deberá recíprocamente dar un trato justo y/o una relación laboral equitativa para que este tipo de compromiso no se vuelva negativa.

A un nivel más detallado de las correlaciones entre las variables, se tiene

en lo que respecta a las variables demográficas, algunos hallazgos significativos, que se presentan a continuación:

Los resultados obtenidos permiten inferir que no se da diferencia notoria en los niveles de motivación laboral y compromiso organizacional en lo que respecta a la variable sexo. Los resultados obtenidos dan cuenta que los sujetos del género masculino presentan mayores niveles de motivación laboral y compromiso organizacional (31.82% y 36.36% respectivamente) que en las mujeres (13.64% para ambas variables).

Acerca de la motivación laboral relacionada con los grupos de edades, los resultados manifiestan que los trabajadores menores de 25 años representan el 9,09% del total, los trabajadores entre las edades de 26 a 35 años reflejan un 18,18%, un 31,82% para aquellos trabajadores con edades de 36 a 45 años y un 40.91% para los mayores de 45 años. Los resultados extraídos de los componentes de la motivación laboral en relación a los grupos de edades hacen notar que en los trabajadores menores de 25 años existe una “*alta*” motivación de logro (9,09%), en los trabajadores entre los 26 a 35 años se revela la existencia de un “*bajo*” nivel de motivación de afiliación, en el caso de los trabajadores entre los 36 a 45 años prevalece una “*media*” motivación de afiliación (22,73%) y para los trabajadores mayores de 45 años reflejan un “*bajo*” nivel de motivación de poder (22,73%). La presencia de una “*alta*” motivación de logro en los trabajadores menores de 25 años puede deberse a que se encuentran en un constante nivel de aprendizaje dentro de la entidad, lo que fortalece su deseo de hacer y aprender sus funciones mejorándolas constantemente para asumir nuevas responsabilidades, figando éste accionar como un reto el cual una vez logrado y a medida que consigan sus objetivos y los resultados sean positivos su grado de satisfacción será cada vez mayor. Una baja motivación de afiliación en los trabajadores de 26 a 35 años puede deberse a que éstos prefieren un estilo administrativo basado en la competitividad personal, con la intención de no perder su eficacia y que sus relaciones no interfieran en la toma de sus decisiones; muy al contrario es la situación para los trabajadores entre las edades de 36 a 45 años, quienes prefieren un estilo de administración basado en la cooperación fortaleciendo la misma en el trabajo en equipo y dado que su nivel de motivación

de afiliación es media no corren el peligro de experimentar la pérdida de su eficacia y mantenerse neutros en la toma de decisiones sin que sus relaciones con los compañeros de trabajo puedan influenciar en ésta. Aquellos colaboradores mayores de 45 años con un bajo nivel de motivación de poder se debe posiblemente a que no desean que en sus compañeros de trabajo se produzcan sentimientos de autoritarismo; sin embargo y, desde otra perspectiva, una baja motivación de poder puede no satisfacer las necesidades de servicio o ayuda para y hacia los demás o deficiencia en el proceso de implementar y/o hacer cumplir ciertas normas o reglamentos para bienestar común de la entidad.

Con respecto a los resultados obtenidos de la frecuencia general de compromiso organizacional según la edad la cual consta de los siguientes segmentos abarca un 9.09% a trabajadores menores de 25 años, un 18.18% representa a los trabajadores de 26 a 35 años un 31.82% representa a trabajadores de 36 a 45 años, y un 40.91% en los trabajadores de más de 45 años. Los resultados extraídos de los componentes del compromiso organizacional en relación a los grupos de edades hacen notar que en los trabajadores menores de 25 años predomina el compromiso de continuidad con un nivel *“medio”* representado por un 9,09%; en los trabajadores entre las edades de 26 a 35 predomina un compromiso afectivo con un nivel *“bajo”* registrando un 9,09%; los trabajadores entre los 36 y 45 años poseen un nivel *“medio”* de compromiso normativo con un 18,18% y los trabajadores mayores de 45 años registran un *“alto”* nivel de compromiso de continuidad representado por el 22.73%. Los trabajadores menores de 25 años y mayores de 45 años manifiestan un nivel *“medio”* y *“alto”* de compromiso de continuidad respectivamente, resultante del apego material que la entidad pueda brindarles y que dejarla podría no encontrar las mismas o mejores oportunidades de las que la entidad puede brindarle, como por ejemplo beneficios económicos, aprendizaje constante del puesto y/o área de trabajo, entre otras, y la oportunidad de crecimiento dentro de ésta; un *“bajo”* compromiso afectivo en los trabajadores entre los 26 a 35 años puede reflejar una deficiencia en las relaciones entre los trabajadores, la percepción de una inestabilidad en materia laboral, una falta de comunicación interna de los valores organizacionales o una diferencia entre sus capacidades y habilidades para con el

puesto y/o cargo obtenido; para los trabajadores de 36 a 45 años un compromiso normativo es el que más predomina, indica que un trabajador con un fuerte compromiso normativo está unido a la organización por sentimientos de deber y obligación que tienen su origen en valores como la lealtad gestados en la familia y en la propia organización, o por haber recibido beneficios u oportunidades en el trabajo Böhr (2014) citado por (Espinoza Pérez, 2017, pág. 40). Estos datos se confirman por (Pérez R., 1999) quien en su estudio afirma que a medida que aumenta la edad del empleado así como su antigüedad en la organización, el compromiso se ve incrementando de manera positiva.

Por su parte y respecto a la hipótesis específica (a), la cual refiere que: la motivación laboral no influye de manera directa en el compromiso organizacional de los trabajadores de la entidad participante, encontramos que en relación a los datos obtenidos en la presente investigación, se rechaza dicha hipótesis y se confirma lo establecido por la teoría en sentido de la influencia directa entre las variables de Motivación Laboral y Compromiso Organizacional y, además dichos resultados son similares a los resultados de las investigaciones citados en los antecedentes del presente trabajo de investigación.

En cuanto a la hipótesis específica (b), la misma que refiere que no existe una correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de la entidad sujeto de participación, encontramos que existe una correlación significativa de alta intensidad, con lo que la hipótesis se rechaza.

En los aportes del presente estudio se evidencia el uso de instrumentos con adecuadas propiedades psicométricas (validez y confiabilidad) respaldando la precisión de los resultados obtenidos en la presente investigación. Frente a lo expuesto, el presente estudio muestra que la variable de motivación laboral y compromiso organizacional se encuentran significativamente relacionadas entre sí.

Finalmente, es preciso indicar que esta investigación abre la probabilidad de determinar la posible relación de variables como: satisfacción, competitividad, eficiencia y desempeño como determinante de la motivación

laboral y, variables como: ausentismo, rotación, recompensas/beneficios y liderazgo como predictoras del compromiso de los trabajadores con la organización.

3.3. PROPUESTA DE MEJORA

Para alcanzar una efectiva productividad y la competitividad internacional las empresas tienen que intensificar sus estrategias de gestión convencionales a las exigencias del entorno en el que se desarrollan, las cuales son cada vez más complejas debido a los cambios en los distintos ámbitos, incluido el de la gestión de las personas, quien juega un papel sumamente importante para el alcance de dichos objetivos. En este respecto y a efectos de favorecer el desarrollo de las actividades diarias y contar con mejores personas dentro contexto empresarial, son piezas fundamentales aspectos como la motivación y el compromiso organizacional en los trabajadores.

La presente propuesta se centra en el estudio de la motivación laboral basado en sus tres dimensiones como son: Logro, Poder y Afiliación, propuestas por (McClelland, 1989) y; el compromiso organizacional siendo sus tres dimensiones: Afectivo, Continuidad y Normativo, propuestas por (Meyer & Allen, 1991).

Esta propuesta tiene el propósito de contribuir a elevar la motivación de los trabajadores y estimular su compromiso con la entidad participante, fundamentada con la premisa de que un trabajador motivado tiende a comprometerse de modo más intenso con sus acciones y con la organización, logrando a ésta obtener una productividad y competitividad sostenible en el corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, la propuesta incluye tratar diversas necesidades que se relacionan con otros factores de motivación y el compromiso organizacional. En el presente apartado se detallarán: estrategias, acciones, actividades, objetivos,

indicador, responsable, resultado, periodo y presupuesto y que se plantean para cada dimensión de cada una de las variables estudiadas.

3.3.1. Plan de acción para la motivación laboral

Cuadro 3.15 Acciones para la motivación laboral

Estrategia	Acciones a realizar	Actividades	Objetivo	Indicador	Responsable	Resultado	Periodo	Presupuesto
Logro	Sesión N° 01: Nuevos Retos, Nuevos Logros	Establecer el trabajo por objetivos. Diseñar un esquema interno de reconocimiento del logro.	Aumentar en los trabajadores la preferencia por situaciones que impliquen asumir responsabilidades personales y riesgos controlados.	Número de objetivos cumplidos. Porcentaje de trabajadores reconocidos.	Área de RR.HH	Trabajador con necesidad de eficiencia en sus actividades y con tendencia a conseguir objetivos y resultados cada vez más satisfactorios.	Primer bimestre	S/ 0.00
Poder	Sesión N° 02: Yo me encargo.	Redefinir los perfiles de puestos por competencias. Implementar un plan de comunicación.	Elevar en los trabajadores la preferencia por las situaciones competitivas.	Porcentaje de propuestas aprobadas.	Área de RR.HH	Trabajador con una fuerte necesidad de buscar progresos y logros laborales que favorezcan a la entidad.	Tercer bimestre	S/ 0.00
Afiliación	Sesión N° 03: Cooperación para el desarrollo	Diseñar espacios de encuentros multifuncionales que promuevan el intercambio, la colaboración y la comunicación, que permitan desarrollar charlas, reuniones, iniciativas, sectores de brainstorming y de creatividad.	Incrementar en el trabajador la preferencia por las situaciones cooperativas.	Número de charlas y reuniones realizadas e iniciativas presentadas y aprobadas.	Área de RR.HH	Deseo de mantener relaciones cercanas y con tendencia a cooperar.	Quinto bimestre	S/ 0.00

3.3.2. Plan de acción para el compromiso organizacional

Cuadro 3.16 Acciones para el compromiso organizacional

Estrategia	Acciones a realizar	Actividades	Objetivo	Indicador	Responsable	Resultado	Periodo	Presupuesto
Afectiva	Sesión N° 01: Reservamos el derecho de permanencia	Capacitación en retribución, confianza y flexibilidad. Reconocer su desempeño, trayectoria y logros de acuerdo a evaluaciones y contribuir a su progresión de carrera. Desarrollar un programa de inducción.	Incrementar en el trabajador un fuerte deseo por mantenerse como miembro de la entidad.	Número de charlas dictadas Porcentaje de trabajadores evaluados con calificación de buen rendimiento	Área de RR.HH	Trabajador con un fuerte deseo de mantenerse como miembro activo de la entidad	Primer cuatrimestre	S/ 0.00
Continuidad	Sesión N° 02: Continuar es lo que cuenta	Establecer una escala remunerativa de acuerdo al perfil del puesto. Reconocer los beneficios sociales, compensaciones y de pensiones. Asignar equipos de trabajo con libertad de tomar decisiones y autonomía en algunas responsabilidades o funciones.	Elevar la continuidad del trabajador en la entidad.	Número de trabajadores con escala remunerativa de acuerdo al perfil del puesto Número de equipos asignados por áreas	Área de RR.HH	Continuidad del trabajador en la entidad	Segundo cuatrimestre	S/ 0.00
Normativo	Sesión N° 03: La lealtad te hace familia	Mejorar el desempeño de los trabajadores, fortaleciendo sus conocimientos, habilidades, competencias y capacidades a través de un plan de desarrollo de personas / plan de capacitación tanto profesional como laboral. Desarrollar un programa de reinducción.	Aumentar la lealtad del trabajador hacia la entidad.	Cantidad de capacitaciones otorgadas	Área de RR.HH	Lealtad del trabajador hacia la entidad	Tercer cuatrimestre	S/ 0.00

CONCLUSIONES

1. Conclusión General

El objetivo general de la presente investigación fue determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional. A tal fin se hizo uso de las teorías (McClelland, 1989) y la teoría de (Meyer & Allen, 1991) respectivamente. Los resultados obtenidos a través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman, señalan que es significativa (Sig.= 0,000) y la correlación encontrada entre ambas variables fue de ($r_s = 0.898$), es decir, las dos variables están directamente asociadas, en una correlación positiva de alta intensidad. Por lo tanto se acepta la hipótesis general, es decir la motivación laboral se relacionó significativamente con el compromiso organizacional de los sujetos de la entidad participante; entonces, a mayor motivación laboral, mayor compromiso organizacional, fundamentado en que la motivación laboral es la que conlleva a los trabajadores al deseo de pertenecer a la entidad, permanecer como miembro activo, identificarse con la misma y con su accionar y ser prescriptor de ésta con su círculo social; y, en consecuencia esta conclusión general queda corroborada con los hallazgos de autores como (Godoy Mena, 2017), quien indica en su estudio que, a mayor sentido de la motivación laboral dentro de los colaboradores existe una mayor percepción de compromiso organizacional; asimismo los resultados obtenidos por el estudio de (Góngora Arauco, 2017) concluyeron que a mayor motivación laboral para el trabajo, mayor compromiso organizacional.

2. Conclusiones Específicas.

2.1. Primera conclusión específica

Se logró cumplir con el objetivo específico (a), determinando los factores de la teoría motivacional laboral de McClelland, bajo la escala de medición: Bajo, Medio y Alto.

2.1.1. Motivación de logro: 7 trabajadores equivalentes al 31.82% presentan una escala baja, 4 trabajadores correspondiente al 18.18% manifiestan una escala media y 11 trabajadores equivalente al 50% presentan una

escala alta, de motivación respecto a la dimensión de logro. Los resultados, para esta dimensión demostraron una (Sig.= 0.001; r_s = 0.641).

2.1.2. Motivación de poder: 8 trabajadores equivalentes al 36.37% indican una escala baja, 7 trabajadores que representan el 31.82% del total de los trabajadores muestran una escala media y, en la misma cantidad de trabajadores y porcentaje (7; 31.82%) reflejan una escala alta de motivación concerniente a la dimensión de poder. Respecto a los resultados de la dimensión de poder se obtuvo una (Sig.= 0.021; r_s = 0.436).

2.1.3. Motivación de afiliación: 8 trabajadores representados por un 36.37% evidencian una escala baja, 11 de ellos, es decir el 50% manifiestan una escala media y 3 trabajadores pertenecientes a un 13.64% indican una escala alta de motivación concerniente al factor de afiliación. Los resultados conseguidos para la dimensión de afiliación se obtuvo una (Sig.= 0.000; r_s = 0.825).

Si, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,000) y la correlación encontrada de mayor escala fue de (r_s = 0.898), se infiere que la dimensión predominante es en los sujetos de la entidad participante es la de afiliación.

2.2. Segunda conclusión específica

Se logró cumplir con el objetivo específico (b), determinando los componentes de la teoría de compromiso organizacional de Meyer y Allen, bajo la escala de medición Bajo, Medio y Alto.

2.2.1. Compromiso afectivo: 7 trabajadores equivalente al 31.82% registran una escala baja, 6 de ellos representando el 27.28% manifiestan una escala media y los 9 restantes, es decir el 40.91% reflejan una escala alta de compromiso organizacional concerniente al factor afectivo. Los resultados conseguidos para la dimensión de compromiso afectivo se

obtuvo una (Sig.= 0.001; rS= 0.606).

- 2.2.2. Compromiso de continuidad: 3 de los trabajadores representado por un 13.64% refleja una escala baja, 10 de ellos equivalentes a un 45.45% demuestra una escala media y los 9 trabajadores restantes representados por un 40.91% perciben una escala alta respecto al factor de continuidad. Los resultados conseguidos para la dimensión de compromiso de continuidad se obtuvo una (Sig.= 0.001; rS= 0.649).
- 2.2.3. Compromiso normativo: 5 de los trabajadores, es decir un 22.73% del total, manifiestan una escala baja, 9 de los trabajadores equivalentes al 40.91% poseen una escala media y la escala alta está representada por el 36.37%, es decir 8 de los trabajadores. Los resultados conseguidos para la dimensión de compromiso normativo se obtuvo una (Sig.= 0.000; rS= 0.754).

Si, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,000) y la correlación encontrada de mayor escala fue de (rS = 0.754), se infiere que la dimensión predominante respecto al compromiso organizacional en los sujetos de la entidad participante es el normativo.

2.3. Tercera conclusión específica

Se logró cumplir con el objetivo específico (c), relacionando la teoría motivacional de McClelland y los componentes de la teoría de compromiso organizacional de Meyer y Allen.

- 2.3.1. Motivación laboral y el compromiso afectivo: se obtuvo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,001) y la correlación encontrada fue de (rS = 0.606).
- 2.3.2. Motivación laboral y el compromiso de continuidad: se demuestra que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,001) y la correlación encontrada fue de (rS = 0.649).
- 2.3.3. Motivación laboral y el compromiso normativo: se obtuvo que el

coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,000) y la correlación encontrada fue de ($r_s = 0.754$).

2.3.4. Motivación de logro y compromiso organizacional: se reflejó que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,000) y la correlación encontrada fue de ($r_s = 0.709$).

2.3.5. Motivación de poder y compromiso organizacional: se obtuvo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,009) y la correlación encontrada fue de ($r_s = 0.496$).

2.3.6. Motivación de afiliación y compromiso organizacional: respecto a estas variables, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,000) y la correlación encontrada fue de ($r_s = 0.687$).

Desde un sentido desagregado y por componentes, se ha obtenido lo siguiente:

2.3.7. Motivación de logro y el compromiso afectivo: se obtuvo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,001) y la correlación encontrada fue de ($r_s = 0.630$).

2.3.8. Motivación de logro y el compromiso de continuidad: los resultados demuestran que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,083) y la correlación encontrada fue de ($r_s = 0.306$).

2.3.9. Motivación de logro y el compromiso normativo: se verifica que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,002) y la correlación encontrada fue de ($r_s = 0.588$).

2.3.10. Motivación de poder y el compromiso afectivo: para esta relación se obtuvo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,080) y la correlación encontrada fue de ($r_s = 0.311$).

- 2.3.11. Motivación de poder y compromiso de continuidad: para esta asociación se demuestra que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,034) y la correlación encontrada fue de ($r_s = 0.396$).
- 2.3.12. Motivación de poder y el compromiso normativo: se encontró que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,022) y la correlación encontrada fue de ($r_s = 0.432$).
- 2.3.13. Motivación de afiliación y el compromiso afectivo: la asociación entre estos dos componentes se obtuvo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,016) y la correlación encontrada fue de ($r_s = 0.457$).
- 2.3.14. Motivación de afiliación y compromiso continuidad: la relación entre estas dimensiones reflejan que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,029) y la correlación encontrada fue de ($r_s = 0.411$).
- 2.3.15. Motivación de afiliación y el compromiso normativo: en esta relación, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,001) y la correlación encontrada fue de ($r_s = 0.603$).

Después del análisis cuantitativo, se puede determinar que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,000) y la correlación encontrada de mayor escala fue de ($r_s = 0.709$) se infiere que la relación predominante entre las dimensiones de la motivación laboral y el compromiso organizacional predominante es la motivación de logro, por lo tanto se establece que a medida que los trabajadores tengan una mayor realización éste se reflejará en la identidad que tengan con la entidad; con una escala media y una (Sig.= 0.000; $r_s=0.687$) está determinada por la motivación de afiliación, consecuentemente, un mayor compromiso se obtendrá a medida que se logren generar situaciones de cooperación sobre las competitivas y; en una baja escala con una (Sig.= 0.009; $r_s= 0.496$) se posiciona la motivación de poder, por lo tanto a medida que los trabajadores tengan y asuman nuevas

responsabilidades se reflejará en un sentido moderado la participación y el involucramiento con los objetivos y/o metas de la entidad.

Si, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa (Sig.= 0,000) y la correlación encontrada de mayor escala fue de ($r_s = 0.630$), se infiere que la relación predominante respecto a las dimensiones de motivación laboral y compromiso organizacional en los sujetos de la entidad participante es la motivación del logro y el compromiso de afectivo; en una escala media y con una (Sig.=0.001; $r_s = 0.603$) se encuentra la motivación de afiliación y el compromiso normativo y finalmente con una baja escala con una (Sig.=0.080; $r_s = 0.311$) predomina la motivación de poder y el compromiso afectivo..

RECOMENDACIONES

1. Recomendación General

Se sugiere a la entidad, fortalecer las tres dimensiones de la motivación para mejorar los niveles del compromiso organizacional: (i) Realizar las mejoras pertinentes con criterio de eficacia y eficiencia con el propósito de mantener la percepción de correlación existente entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores. (ii) Otorgar retos que sean alcanzables en el desarrollo de sus actividades, funciones y conocimientos generando sentimientos de logro, por lo tanto se debe acompañar en la tarea de solucionar problemas o errores para que de esta manera logren un nivel alto de compromiso organizacional, de esta manera no solo sentirán que su remuneración es la correcta sino que la entidad requiere de su talento para el alcance de sus objetivos.

2. Recomendaciones específicas

2.1. Primera recomendación específica

Se recomienda a la entidad: (i) Se refuercen las actividades o se extiendan a los grupos que aún las consideran deficientes, debido a que permitirá una mejor relación de compañerismo, trabajo en equipo, tareas compartidas, reconocimiento y relaciones interpersonales, lo cual fortalecerá al compromiso organizacional, principalmente al compromiso normativo que está referido a la reciprocidad con la institución. (ii) Fomentar por unidades orgánicas el trabajo por objetivos, lo cual se traducirá en una mayor productividad ya que el trabajador se involucrará más con su trabajo y estará comprometido con la unidad orgánica a la que pertenece, como también ayudará a descubrir el talento de sus trabajadores para adquirir nuevas responsabilidades aumentando al mismo tiempo la confianza en éstos. (iii) Crear actividades recreativas para fortalecer las relaciones interpersonales, al menos una vez al año y como parte de su programa de clima organizacional, lo cual permitirá una mayor socialización y fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

2.2. Segunda recomendación específica

Se recomienda a la entidad: (i) Incrementar el sentimiento de pertenencia a la entidad, desarrollando un programa de reinducción anual en la cual se den a conocer las nuevas facetas de la entidad, la responsabilidad para con ellos, la sociedad y el medio ambiente, las estrategias institucionales a corto, mediano y plazo y su participación en éstos. (ii) Establecer programas de recompensa y reconocimientos monetarios o no, alentando el compromiso, la productividad, el alcance de los objetivos y/o metas institucionales y el desempeño de los trabajadores. (iii) Elaborar e implementar un plan para la comunicación interna, el cual permite a las entidades informar, motivar e inculcar a los trabajadores la cultura organizacional; y de esta manera potenciar el compromiso y el sentimiento de pertenencia de los mismos, a fin de retener al recurso humano.

2.3. Tercera recomendación específica

Se aconseja a la entidad: (i) Diseñar encuestas y/o entrevistas con el fin de estandarizar las necesidades de los trabajadores y conocer como repararlas, de esta manera si la motivación tal como se ha demostrado interviene directamente y si es la única o más fuerte dimensión será la dirección administrativa la cual se deba abordar. (ii) Crear herramientas de gestión de recursos humanos para la gestión del proceso de cultura y clima organizacional, elaborando un plan de acción de cultura y clima organizacional; lo cual permitirá a la entidad fomentar la cultura deseada en sus servidores y promueven el compromiso para el logro de los objetivos organizacionales. (iii) Elaborar e implementar un programa de inducción de la entidad, que permitirá a socializar y facilitar la interrelación y adaptación de manera planificada de las personas que ingresan a un puesto de trabajo de la entidad y, en el cual se brindará la información relacionada al funcionamiento general de la entidad, a sus normas internas y a su puesto. (iv) Establecer en el plan anual de capacitación el tema de liderazgo y trabajo en equipo para todos los niveles de la organización, de esta manera se contribuirá a que los trabajadores mejoren sus capacidades para asumir nuevos cargos y habilidades sociales.

BIBLIOGRAFÍA

- Alamillo, M., & Villamor, F. (2002). Modelo de gestión por competencias. En M. Alamillo, & F. Villamor, *Modelo de gestión por competencias* (págs. 3-12). Madrid: Aedipe.
- Alegre Bravo, A., & Rojas Torres, E. A. (2015). *Motivación laboral y compromiso organizacional en colaboradores del área logística de una empresa metálica de Lima. Tesis en opción al Título Profesional de Licenciatura en Psicología*. Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola, Lima: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1870>
- Alonso Murguía, E. G., Ocegueda Melgoza, V., & Castro Medina, E. (2006). Teoría de las Organizaciones. En E. G. Alonso Murguía, V. Ocegueda Melgoza, & E. Castro Medina, *Teoría de las Organizaciones* (pág. 26). México: Umbral Editorial S.A.
- Alvarado Benavides, A., & Mejía López, P. (2015). *Compromiso Organizacional y Motivación Laboral en los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz-Ancash 2014. Tesis en opción al grado de Magister en Gestión Pública*. Obtenido de Universidad Cesar Vallejo, Lima Norte: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/4613>
- Andrade, H. (2011). Cambio o fuera: Dirigir en el Siglo XXI. En H. Andrade, & Palibrio (Ed.), *Cambio o Fuera: Dirigir En El Siglo XXI* (pág. 28). Ciudad de México: Palibrio. doi:1463300204, 9781463300203
- Anyaco Pariona, N. (24 de 03 de 2017). *Motivación y compromiso organizacional en los trabajadores técnicos - operativos de una empresa del sector automotriz. Tesis en opción al Título Profesional de Licenciada en Psicología*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/5716>
- Araujo Montahud, J., & Brunet Icart, I. (2012). Compromiso y competitividad en las organizaciones. El caso de una empresa aeronáutica. En J. A. Icart, *Compromiso y competitividad en las organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica* (pág.

41). Tarragona: Publicaciones URV.

Arciniega, L. M. (2002). Compromiso organizacional México; Cómo hacer que la gente se ponga? *Dirección Estratégica*, 21-23.

Arias Galicia, F. (2001). El compromiso personal hacia las organizaciones y la intención de permanencia: alguns factores para su incremento, *Contaduría y Administración*. En F. Arias Galicia, *El compromiso personal hacia las organizaciones y la intención de permanencia: alguns factores para su incremento, Contaduría y Administración* (págs. 5-12). México.

Burgos Delfino, B. (2013). *Relación entre el Compromiso Organizacional y la Motivación laboral en la empresa METADEL S.R.L. Tesis en opción al Título Profesional de Licenciado en Administración*. Piura. Obtenido de Universidad Nacional de Piura.

Cabrera L., J. J., & Urbiola Solís, A. E. (2012). Relación entre desempeño laboral y compromiso organizacional. Un caso de estudio. *Revista de la Universidad del Valle de Atemajac*, número 72, 28-38.

Carrasco Diaz, S. (2005). En S. Carrasco Diaz, *Metodología de la investigación científica (Primera ed.)* (pág. 22). Lima, Perú: San Marcos.

Castillo, N. (2014). *Clima, motivación intrínseca, y satisfacción laboral en trabajadores. Tesis en opción al grado de Bachiller*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú:
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5431/CASTILLO_DAVILA_NATALIA_CLIMA_MOTIVACION.pdf?sequence=1

Certo, S. (2001). *Administración moderna*. Santafé: Pearson Educación.

Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Bogotá: Prentice Hall.

Claro, T. S. (junio 2011). Clima Escolar y Desarrollo Integral de Niños y Niños. En S. C. Tagle, *Clima Escolar y Desarrollo Integral de Niños y Niños: Historias, aprendizajes y proyecciones de una experiencia* (pág. 176). Santiago de Chile: RIL editores.

- Claire Rocha, M., & Böhrh Pelaez, M. R. (Marzo de 2004). *Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad*. Obtenido de Universidad Católica boliviana San Pablo: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v2n1/v2n1a8.pdf>
- Cornejo, A. A. (1997). Complejidad y caos: guía para la administración del siglo XXI. En A. C. Alvarez, & J. C. Coll (Ed.), *Complejidad y caos: Guía para la administración del siglo XXI* (pág. 9). Ediciones Castillo.
- Cheese, P., Thomas, R., & Craig, E. (2008). La organización basada en el talento. En P. Cheese, R. Thomas, & E. Craig, *La organización basada en el talento* (pág. 159). Madrid: Printece Hall.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Ciudad de México: Editorial Mc Graw Hill.
- D'Anello Koch, S. (1994). *Motivación de logro, actitud hacia el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional*. Obtenido de Revista Interamericana de Psicología Ocupacional: <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/8>
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. En K. Davis, & J. W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo* (pág. 279). McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1999). Comportamiento humano en el trabajo . En K. Davis, & J. W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo* (pág. 280). McGraw-Hill.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2001). En *Administración de recursos humanos /por David A. Decenzo y Stephen P. Robbins*. Mexico: Limusa.
- Dessler, G. (2001). Administración de personal. En G. Dessler, *Administración de personal* (pág. 19). México: Pearson Educación Prentice Hall Inc.
- Drucker Foundation, Beckhard, R., & Goldsmith, M. (1998). La Organización del Futuro. En D. Foundation, R. Beckhard, & M. Goldsmith, *La Organización del Futuro* (pág. 433). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

- Espinoza Pérez, D. A. (12 de 12 de 2017). *Motivación y compromiso organizacional en los colaboradores de la división de proyectos de archivo de la empresa Imaging Perú S.A.C, Lima 2016. Tesis en opción al grado de Maestro en Gestión Pública.* Obtenido de Univerisda César Vallejo, Lima Norte: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8828>
- Ferreiro, P., Alcázar, M., & Ferreiro de Babot, P. (2002). *Gobierno de las personas en las empresas.* Lima: ARIEL.
- Flores Villalpando, R. (2016). Concepto: Administración de Recursos Humanos. En R. Flores Villalpando, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 3). México: Editorial Digital UNID.
- Frontado Falen, M. A., & Muñoz Tello, J. V. (17 de 01 de 2018). *Motivación y compromiso organizacional en una institución pública. Tesis en opción al título profesional de Licenciado en Psicología.* Obtenido de Univeridad Señor de Sipán, Pimentel: <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4111>
- Gareth, J., & George, J. (2006). Administración Contemporanea. En J. Gareth, & J. George, *Administración Contemporanea* (pág. 12). México: Mc Graw Hill.
- Godoy Mena, J. S. (2017). *Motivación laboral y compromiso organizacional en el personal de una empresa del sector manufactura de la ciudad de Lima, 2017. Tesis en operación al Título Profesional de Licenciado en Psicología.* Obtenido de Universidad César Vallejo, Lima: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8559>
- Gómez-García Palao, V., & Palao Castañeda, J. (2010). *12 Pasos para alcanzar el éxito.* Lima: Editorial Septiembre S.A.C.
- Góngora Arauco, M. (14 de 11 de 2017). *Motivación para el trabajo y compromiso organizacional en trabajadores de una empresa industrial, Puente Piedra 2017. Tesis en opción al Título Profesional de Licenciado en Psicología.* Obtenido de Universidad César Vallejo: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/3266>
- Gonzales, E. D. (Mayo de 2002). *Motivación Laboral. Tesis en opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Finanzas.* Obtenido

- Griffin, R. (2011). *Administración*. Santa Fe: Cengage Learning.
- Hatum, A. (2011). El futuro del talento: gestión del talento para sobrevivir la crisis. En A. Hatum, *El futuro del talento: gestión del talento para sobrevivir la crisis* (págs. 159-160). Temas.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (1998). *Administración*. Ciudad de México: International Thomson Editores.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración Un enfoque basado en competencias*. Santa Fe: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Jericò, P. (2012). La nueva gestion del talento: Construyendo compromiso. En P. Jericò, *La nueva gestion del talento: Construyendo compromiso* (pág. 102). Madrid: Pearson.
- Katz, D., & kahn, R. L. (1986). Psicología social de las organizaciones. En D. Katz, & R. L. kahn, *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Lorca, B. (2010). *Inestabilidad laboral y compromiso organizacional en profesionales de una clínica de salud privada*. Mendoza: Universidad de Aconcagua.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea, S.A. De Ediciones.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational

- commitment. En J. P. Meyer, & N. J. Allen, *A three-component conceptualization of organizational* (págs. 61-89). Sage publications: Human Resources Management Review.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1997). Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. En G. T. Milkovich, & J. W. Boudreau, *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia* (pág. 120). México: McGraw Hill.
- Pacheco Izquierdo, L. Y. (14 de 11 de 2017). *Motivación laboral y compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes. Tesis en opción al Título de Licenciada en Psicología*. Obtenido de Universidad César Vallejo, Lima: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/3341>
- Pedroza Rivas, N. J. (10 de 2007). *Compromiso organizacional, motivación del logro y satisfacción laboral de trabajadores públicos en Caracas. Trabajo en opción al grado de Magister en Psicología*. Obtenido de Universidad Simón Bolívar, Caracas: <http://159.90.80.55/tesis/000144527.pdf>
- Pérez R., C. A. (09 de 1999). *Relación entre la motivación y el compromiso del individuo con la organización. Tesis en opción al Título Profesional de Licenciado en Relaciones Industriales*. Obtenido de Universidad Católica Andrés Bello, Caracas: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3910.pdf>
- Pérez Tapia , R. A. (19 de 11 de 2014). *Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas. Tesis en opción al Título de Licenciado en Psicología Social*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5747>
- Proulx, D. (2014). Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves. En D. Proulx, *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves* (1a. ED. ed., pág. 111). Lima: Asociación para el Mejoramiento de la Educación Básica de Piura.
- Puente Ruíz, L. A. (24 de 03 de 2017). *ompromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Tesis en opción al Título Profesional de Licenciado en Psicología*. Obtenido de Universidad

César Vallejo, Trujillo: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/298>

Rainer, A., & Martínez, A. (s.f.). *Acerca de nosotros: U-cursos*. Recuperado el 23 de 06 de 2013, de sitio web de U-cursos: <https://www.u-cursos.cl/ieb/2010/2/FUC02/320401/material.../535374>

Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (pág. 175). Mexico: Prentice Hall.

Sandoval Erazo, W. (2003). Formación de líderes. *Nuevos Líderes, facultad deficiencias administrativas*, 1-5.

Schermerhorn, J. (2002). Administración. En J. Schermerhorn, *Administración* (pág. 13). México: Limusa.

Silva González, M. d., Santos Durán, J. L., Rodríguez Jiménez, E., & Hernando Rojo, C. (2008). Las relaciones humanas en la empresa. En M. d. Silva González, J. L. Santos Durán, E. Rodríguez Jiménez, & C. Hernando Rojo, *Las relaciones humanas en la empresa* (pág. 93). Madrid: Learning Paraninfo, S.A.

Silva González, M. d., Santos Durán, J. L., Rodríguez Jiménez, E., & Hernando Rojo, C. (2008). Las relaciones humanas en la empresa. En M. d. Silva González, J. L. Santos Durán, E. Rodríguez Jiménez, & C. Hernando Rojo, *Las relaciones humanas en la empresa* (pág. 104). Madrid: Learning Paraninfo S.A.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica, 4ta. Ed.* México: LIMUSA Noriega Editores.

Vega Capcha, S. (30 de 11 de 2017). *Motivación laboral y compromiso organizacional en el personal del área de Seguridad de la Información y prevención del Fraude de la empresa Telefónica Ingeniería de seguridad, 2015. Tesis en opción al grado de Magister en Gestión del Talento Humano*. Obtenido de Universidad César Vallejo: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7681>

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta de motivación laboral

Estimado Señor (a)

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración y su tiempo, por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial, permítanos saber los siguientes datos:

Género: Femenino () Masculino ()

Edad: a) Menos de 25 años () b) de 26 a 35 años () c) de 36 a 45 años () d) de 46 a más ()

Ahora, responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una "X" la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

Cuestionario	1	2	3	4	5
1. Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo					
2. Me gusta la competencia y ganar					
3. Con frecuencia hablo de la situaciones no laborales					
4. Me gustan los grandes retos					
5. Me gusta tener el mando de las cosas					
6. Me gusta agradar a los demás					
7. Me gusta saber el avance de mis trabajos hechos					
8. Me enfrento a las personas cuando no estoy de acuerdo					
9. Tiendo a relacionarme con mis compañeros de trabajo					
10. Me gustan las metas realistas y alcanzarlas					
11. Me gusta influir en los demás para salirme con la mía					
12. Me gusta formar parte de grupos y organizaciones					
13. Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil					
14. Me esfuerzo por tener el control de lo que me rodea					
15. Disfruto trabajando con otros más que trabajando solo					

VALORACIÓN				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Anexo 2 Encuesta de compromiso organizacional

Estimado Señor (a)

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración y su tiempo, por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial, permítanos saber los siguientes datos:

Género: Femenino () Masculino ()

Edad: a) Menos de 25 años () b) de 26 a 35 años () c) de 36 a 45 años () d) de 46 a más ()

Ahora, responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una "X" la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

Cuestionario	1	2	3	4	5
1. Si YO no hubiese puesto tanto de mí mismo en la Entidad, consideraría trabajar en otra parte					
2. Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a la Entidad ahora					
3. Si deseara renunciar a la Entidad en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas					
4. Permanecer en esta Entidad actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo					
5. Si renunciara a esta Entidad, pienso que tendría muy pocas alternativas					
6. Me facilitaría las cosas seguir trabajando en esta Entidad el resto de mi vida					
7. Me sentiría culpable si renunciara a esta Entidad en este momento					
8. Esta Entidad merece mi lealtad					
9. Realmente siento los problemas de la Entidad como propios					
10. Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi Gerente actual					
11. Yo no renunciaría a la Entidad ahora porque me siento en obligación con la gente que trabaja actualmente en ella					
12. Esta Entidad significa mucho para mí en lo personal					
13. Le debo muchísimo a mi Entidad					
14. No me siento como parte de la familia en mi Entidad					
15. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi Entidad					
16. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta Entidad sería la escasez de alternativas					
17. Sería muy difícil para mí en este momento dejar la Entidad incluso si lo deseara					
18. No me siento emocionalmente vinculado en esta Entidad					

VALORACIÓN				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Anexo 3 Análisis de fiabilidad

El presente trabajo de investigación requirió una aplicación de un instrumento para la recolección de información de los sujetos de estudio de investigación. El instrumento empleado fue el cuestionario y la técnica de encuesta.

La redacción del cuestionario contenía 33 ítems con alternativas definidas y debidamente cuantificadas para su posterior procesamiento con el estadígrafo SPSS versión 22.

La variable Motivación Laboral conformada por tres dimensiones: Realización o Logro (5 ítems), Poder (5 ítems) y Afiliación (5 ítems). Esta variable tuvo un total de 15 ítems y cinco valores como: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5).

Del mismo modo para la variable Compromiso Organizacional conformada por tres dimensiones: Compromiso afectivo (6 ítems), compromiso de continuidad (6 ítems) y compromiso normativo (6 ítems) y cinco valores como: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5).

Para la validación de los instrumentos se ha empleado la técnica del juicio de tres expertos, dando como precede a la validación del instrumento. Luego se procedió realizar la confiabilidad del instrumento para lo cual se utilizó la prueba del coeficiente (alfa) de consistencia interna de *Cronbach* para determinar el grado de exactitud de medida del instrumento. Utilizando la prueba dio como resultado la fiabilidad para la variable 1 motivación laboral con un número de 15 de instrumentos el valor de 0.845 y para la variable 2 compromiso organizacional con un número de 18 elementos el valor es de 0.954.

Finalmente se procedió a la creación de baremos y percentiles para el puntaje general y el de las dimensiones que se utilizará en la muestra de esta investigación.

Estadísticas de fiabilidad de motivación laboral	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.845	15

Fuente: Elaboración propia/estudio.

Estadísticas de fiabilidad de compromiso organizacional	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.954	18

Fuente: Elaboración propia/estudio.

Observando los adyacentes y según los valores de confiabilidad de los Coeficiente de Alfa de Cronbach, este resultado para la motivación laboral se encuentra entre el nominado “Bueno” encontrándose en el valor mayor que 8, en cuanto al compromiso organizacional se encuentra entre el nominado “Excelente” encontrándose en el valor mayor que 9.

Nominación	Valor de coeficiente de Alfa Cronbach
Coeficiente alfa	>.9 es excelente
Coeficiente alfa	>.8 es bueno
Coeficiente alfa	>.7 es aceptable
Coeficiente alfa	>.6 es cuestionable
Coeficiente alfa	>.5 es pobre
Coeficiente alfa	<.5 es inaceptable

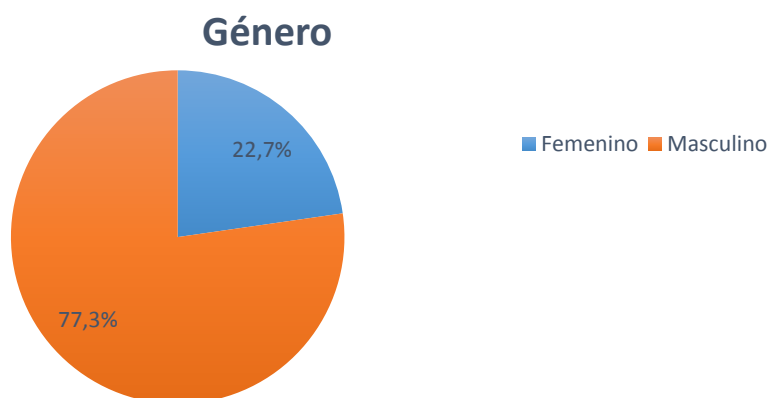
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4 Resultados generales de género

A continuación se presentan los resultados generales obtenidos según el género femenino y masculino, quienes labora en la entidad CETICOS Paita.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	5	22.73	22.7	22.7
Válidos <u>Masculino</u>	<u>17</u>	77.27	77.3	100.0
Total	22	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

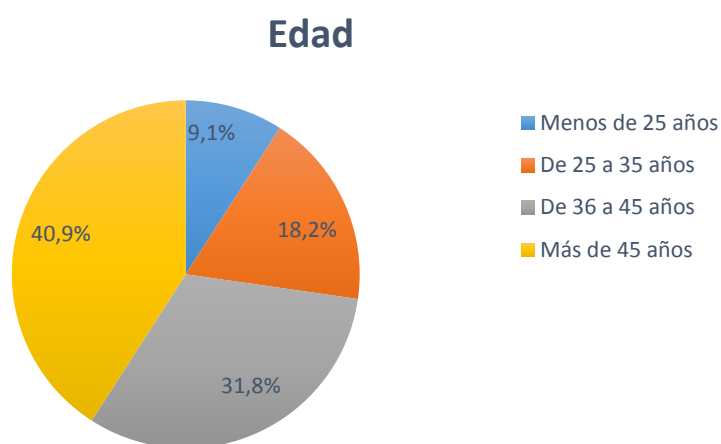
La mayor parte de los colaboradores encuestados en la entidad CETICOS Paita, son de género masculino, quienes de un total de 22 trabajadores, es decir del 100% de encuestados, 5 trabajadores son femeninos que representan un 22.7% y 17 trabajadores masculinos que representan un 77.3%.

Anexo 5 Resultados generales de edad

A continuación se presentan los resultados obtenidos según las edades de quienes trabajan en la entidad CETICOS Paíta.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Menos de 25 años	2	9.1	9.1	9.1
	De 25 a 35 años	4	18.2	18.2	27.3
Válidos	De 36 a 45 años	7	31.8	31.8	59.1
	<u>Más de 45 años</u>	<u>9</u>	<u>40.9</u>	40.9	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

De los 22 es decir el 100% de encuestados pertenecientes a la entidad CETICOS Paíta, 2 trabajadores están entre las edades menos de 25 años que representa un 9.1%, 4 trabajadores están entre las edades de 25 a 35 años que representan un 18.2%, 7 de los trabajadores está comprendido de 36 a 45 años que representa el 31.8%, 9 trabajadores está comprendido entre las edades de 46 a más años que representa un 40.9%